



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La universidad católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: "Gestión, liderazgo y valores en la administración del Centro Educativo Fiscal 29 de Mayo de la ciudad de Macas, durante el año 2010 . 2011 ”

*Tesis de Grado previa la obtención del
Título de Magister en Gerencia y
Liderazgo Educativa.*

AUTOR:

Zaruma Avila, Carmen Lucia, Licda.

DIRECTORA DE TESIS:

Andrade Vargas, Lucy Dayanira, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO MACAS.

2011.

CERTIFICACIÓN

Loja, Abril del 2011

Mgs.

Lucy Andrade

DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

Mgs: Lucy Andrade Vargas.

ACTA DE CESIÓN DE TESIS DE DERECHO DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Carmen Lucia Zaruma Avila declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

Loja, Abril del 2011.

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

.....

Carmen Lucia Zaruma.

1400314496.

DEDICATORIA

Este trabajo quiero dedicar en primer lugar a, Dios por darme sabiduría y luego a mi familia por acompañarme permanentemente en cada una de las labores que he emprendido y ser siempre ferviente apoyo.

A mis padres y mis hijos por el apoyo incondicional que me han dado en esta vida, especialmente por sus sabios consejos y comprensión como también por estar a mi lado en los momentos más difíciles de esta etapa de superación profesional.

Carmen

AGRADECIMIENTO.

Expreso mi agradecimiento a Dios, por ser la persona que cada día me da fuerzas y protección en los momentos que más lo necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

También un fraterno y sincero agradecimiento, a las autoridades de la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja y a sus docentes, los que permitieron que se haga realidad un sueño anhelado.

De igual manera mi reconocimiento a la Mgs. Lucy Andrade Vargas, que con sus orientaciones ha hecho posible el desarrollo de este trabajo investigativo.

A la institución objeto de investigación el Centro Educativo Fiscal “29 de Mayo” por su cooperación a través de los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia que ofrecieron su tiempo para colaborar con este trabajo investigativo.

Carmen.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA

CERTIFICACIÓN	i
ACTA DE CESIÓN DE TESIS	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
1.RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3.METODOLOGÍA	6
3.1. Participantes.....	6
3.2. Materiales e instrumentos.....	11
3.3. Método y procedimiento.....	13
4. MARCO TEÓRICO	14
4.1 LA GESTIÓN	14
4.1.1. Importancia.....	15
4.1.2. Tipos de gestión.....	16
4.1.3. La gestión de talento en las instituciones educativas.....	18
4.1.4. Enfoques de la gestión del talento en las instituciones educativas.....	19
4.1.4.1. Gestión del conocimiento.....	19
4.1.4.2 Gestión de la calidad.....	20
4.1.4.3. Gestión por competencias.....	20
4.2 Liderazgo educacional:	20
4.2.2. Enfoque relacionales del liderazgo.....	23
4.2.3. Tipos de liderazgo en el concepto educativo.....	24
4.2.4. Objetivos que persigue un líder educacional.....	25
4.2.4.1. ¿Qué es un líder de excelencia?.....	26
4.2.5. Características del líder.....	27
4.2.6. Tipos de líder.....	30

4.2.6.1. Líder autócrata.....	30
4.2.6.2. Líder participativo.....	30
4.2.6.3. Líder liberal	31
4.2.7. Habilidades del líder:.....	31
4.2.7.1. Dimensiones de la tarea directiva:	32
4.2.8. El liderazgo basado en la confianza.....	32
4.3 Diferencias entre directivo y lider.....	33
4.4 Diferencia entre dirigente y lider.....	34
4.5 Requisitos cualidades y habilidades del lider educativo.....	35
4.5.1 Cualidades del líder educativo.	36
4.5.2. Habilidades.	36
4.6. Los valores y la educación.....	37
4.6.1 Los valores y anti valores.....	39
5. DIAGNÓSTICO.	42
5.1 Los instrumentos de gestión educativa	42
5.1.1 Manual de organización	42
5.1.2 Código de ética.....	43
5.1.3 Plan estratégico.	43
5.1.4 Plan operativo anual (POA).....	43
5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI).....	44
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.	44
5.1.7. Valores institucionales	45
5.2. La estructura organizativa del centro educativo.	45
5.2.1 Misión y visión.....	46
5.2.2. El organigrama.....	46
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	47
5.3 El clima escolar y convivencia con valores	47
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	47
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	48
5.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	48
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	49
5.4 Análisis. FODA.....	50
6. RESULTADOS.	54
6.1.1 Resultados de la encuesta a directivos	54
6.1.2 Resultados de la encuesta a los docentes:	65
6.1.3. Resultados de la encuesta a estudiantes.	68
6.1.4 Resutados de la encuesta a los padres de familia.	71

6.1.5 Resultados de la entrevista a directivos	73
7. DISCUSIÓN.....	76
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	84
8.1. Conclusiones:	84
8.2 Recomendaciones.	85
9. PROPUESTA DE MEJORA.	86
10. BIBLIOGRAFÍA.....	91
11. ANEXOS	92
11.1 Instrumentos de colección de datos.....	92
11.2. Fotografías de la institución educativa.	104

1. RESUMEN.

El presente trabajo de investigación se proyecta conocer sobre la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO “29 DE MAYO”, del Barrio 27 de Febrero de la ciudad de Macas, provincia Morona Santiago, con el análisis de los instrumentos de gestión educativa que posee la institución; aplicación de encuestas y entrevistas a los miembros de la comunidad educativa como son los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, la encuesta fue aplicada con el fin de determinar la coherencia en sus opiniones confrontando con los instrumentos existentes en el plantel educativo.

El proceso de este trabajo inició con la entrevista y el compromiso realizado entre el Director del plantel con el investigador, luego la elaboración de las encuestas y entrevistas para la investigación de campo, las mismas que se aplicaron a seis directivos, como son: el Director, Subdirector y cuatro presidentes de las siguientes comisiones: socio cultural, deportiva, disciplina y salud, 22 docentes, 21 estudiantes y 17 padres de familia.

Una vez aplicado los instrumentos se procede a la organización, tabulación y análisis de los resultados obtenidos. La observación directa de los instrumentos de gestión administrativa permitió realizar un análisis minucioso de cada uno de ellos. Luego de haber realizado todas estas etapas de recolección, tabulación, análisis e interpretación de resultados se presenta criterios que ayudan a visualizar de mejor manera y estrategias que apoyen la gestión administrativa en la institución investigada.

La discusión de los resultados fruto de las tablas estadísticas fueron hechas tomando en cuenta los indicadores de mayor importancia para ir analizando y comparando con la fundamentación teórica y la experiencia profesional, según la investigación realizada en este centro educativo; se ha detectado que la institución no posee algunos documentos curriculares como:

Plan Estratégico, el Código de Ética y el Código de Convivencia, tampoco existen planificaciones en cada uno de los documentos para el desarrollo de los valores y

liderazgo, por ello surge la necesidad de elaborar un Manual de Convivencia donde existan compromisos entre todos los miembros de la comunidad educativa.

2. INTRODUCCIÓN.

Las instituciones educativas en la actualidad al soportar grandes cambios en los aspectos: socio-cultural, político, económico ambiental, científico y tecnológico, como también en los campos del conocimiento y la formación humanística; se ha relegado la importancia del tratamiento de los valores humanos, por ello el reto de la educación es contribuir eficientemente en la transformación de la sociedad ecuatoriana.

El proceso investigativo, determinará la posibilidad de cambio del sistema tradicional que se aleja cada vez más los valores morales, espirituales, sociales, intelectuales, culturales y afectivos que embellecen al ser humano; así como también la gestión y liderazgo de los directivos , docentes y padres de familia en el entorno educativo.

Refiriéndose a las investigaciones que se han realizado sobre esta problemática, dentro de la institución en los últimos tres años, no ha existido o al menos no se ha podido evidenciar trabajos investigativos al respecto de la Gestión el Liderazgo y los Valores en este establecimiento educativo.

A manera de justificación se puede manifestar que, emprender trabajos de investigación, sobre Gestión, Liderazgo y los Valores en los centros educativos del país son muy fructíferos, lo cual contribuye a una enseñanza y un aprendizaje significativo de los jóvenes estudiantes.

Esta investigación, es de trascendental importancia, debido a que al tener un verdadero diagnóstico situacional en todos y cada uno de los aspectos, componentes y parámetros que deben ser tomados en cuenta, cuando de un trabajo investigativo se trata, nos ayuda y es más hasta nos facilita en cierta medida el tomar acciones correctivas, una vez que tengamos los resultados y los proyectos de mejora, descubren profundamente en el accionar de un centro educativo, la comunidad educativa en general y por qué no decir en la sociedad en la que nos desenvolvemos.

En cuanto a la factibilidad de la aplicación de estos procesos investigativos, cabe indicar que, los recursos económicos para la realización de la investigación fueron proporcionados por el investigador, en cuanto a los recursos humanos se trabajó con un total de 66 participantes, y los recursos técnicos como diversos instrumentos aplicados sirvieron de mucho, lo más importante destacar es la predisposición de los estudiantes, padres de familia, profesores y directivos, quienes estaban prestos a colaborar en los momentos que se los requería, apoyando mucho en el trabajo investigativo.

La motivación más importante fue la que se dio a entender a cada uno de los actores involucrados, que si no existe una verdadera vocación y un mostrarse a la realidad tal y cual somos, en qué condiciones estamos trabajando con respecto a los valores, el Liderazgo y la Gestión, lo expuesto ayudó sobremanera a tener la realidad institucional en su verdadera esencia.

En tal virtud se presenta el trabajo investigativo aplicado en el Centro Educativo Fiscal “**29 de Mayo**”, que en su parte preliminar contiene el resumen del trabajo, además contempla las bases teóricas sobre la gestión del líder educativo y valores educativos.

Para los respectivos juicios críticos de los resultados encontrados en base al diagnóstico de la institución, se incluyen ideas sobre los documentos que deben existir en una institución educativa, su misión y visión institucional todo esto tomando en cuenta el modelo pedagógico y la filosofía que predica, su organización y funciones respectivas, características del plantel educativo, profesores y la comunidad educativa.

El análisis en base a la técnica del **FODA** haciendo relevancia únicamente los valores, gestión y liderazgo, los resultados de las encuestas aplicadas a los docentes, estudiantes, padres de familia y directivos de la institución, se expone también una confrontación de criterios teóricos con mis planteamientos personales; se describe las correspondientes conclusiones y recomendaciones, la propuesta de mejora, la bibliografía, y sus anexos.

El contenido del presente trabajo investigativo, pretende servir de apoyo o herramienta para aquellos gestores educativos o directivos que requieran un documento de apoyo con la finalidad de llevar una administración eficiente y eficaz pensando en elevar el nivel del servicio educativo que se oferta.

Es motivo de preocupación la falta de conocimientos de liderazgo y relaciones humanas de los directivos educativos, que se visibiliza en la vivencia y experiencia cotidiana; es por ello, que se propone como alternativas varias recomendaciones y posibles soluciones para ejercer un buen liderazgo en cada una de las instituciones educativas.

Es menester considerar que aquellos profesionales que están como directivos tomen conciencia que el éxito de una institución depende mucho del nivel de conocimientos que cada uno de los miembros poseen y el aporte para que la gestión y administración de su empresa educativa obtenga el desarrollo y prestigio deseado.

El presente trabajo contempla todos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y las observaciones que cada ítem lo requiere, el mismo que surge por la necesidad de contar con un estudio que visualice las opiniones sobre las diferentes opciones de administrar una institución de manera que brinde un espacio de compañerismo, solidaridad, compromiso y responsabilidad para ejercer la función asignada de cada miembro de la institución.

Al desarrollar el trabajo investigativo se cuenta con la apertura y apoyo de todas las personas que fueron encuestadas porque han considerado que es importante el estudio de la gestión para la toma de decisiones dentro y fuera del establecimiento como también el liderazgo en la organización y la administración de las instituciones educativas para mejorar las relaciones interpersonales de sus actores.

La presente investigación se planteó como objetivos lo siguiente:

Objetivo General.

- Analizar y diagnosticar la gestión, el liderazgo y los valores personales e institucionales que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo “**29 de Mayo**” de la ciudad de Macas.

Objetivos Específicos.

- Identificar el tipo de gestión que se realiza en el centro educativo
- Analizar el estilo de liderazgo en el centro educativo
- Establecer el tipo de valores que se promueven en el centro educativo
- Realizar una propuesta de mejora de la gestión, liderazgo y de valores en el centro educativo.

Al ser un trabajo cooperado entre varios sectores y funciones es muy grato el presentar y poner a disposición de todos aquellos funcionarios que quieran considerarlo como guía para ejercer su función ejecutiva y administrativa para el adelanto institucional, el progreso de la sociedad y comunidad en la que se encuentra.

3. METODOLOGÍA.

3.1. PARTICIPANTES.

El CENTRO EDUCATIVO DE EDUCACIÓN BÁSICA FISCAL “29 DE MAYO” ubicado en el barrio 27 de Febrero de la ciudad de Macas, Cantón Morona, provincia Morona Santiago. Es de tipo fiscal, con jornada matutina, el mismo que tiene 10.000 m².de extensión, cuenta con 25 aulas, 2 oficinas para actividades de uso múltiple, también cuenta con 24 docentes con nombramiento y 4 docentes contratados, 608 estudiantes divididos en 23 paralelos desde el primer año de básica hasta el noveno de básica.

La muestra seleccionada para realizar el trabajo de investigación en el **Centro Educativo de Educación básica Fiscal “29 de Mayo”**, se procede en forma aleatoria realizando las encuestas a 22 profesores, 1 director, 1 subdirector, 4 presidentes de las comisiones como: disciplina, salud, deportiva y socio cultural existentes en el plantel, 17 padres de familia actualmente presidentes de diferentes paralelos, y 21 estudiantes de sexto, séptimo, octavo y noveno de básica:

TABLA 1

PERSONAL DIRECTIVO.

Edad del personal directivo.

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
35 a 40	1	17%
41 a 45		0%
46 a 50	1	17%
51 a 55	2	33%
56 a 60	1	17%
61 a 65	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento “29 de Mayo”

Elaboración: la autora.

Como se puede demostrar, la edad de los 6 directivos en el centro educativo "29 de Mayo" es la siguiente: de 35 a 40 años el 17%, de 41 a 45 años el 0%, de 46 a 50 años el 17%, de 51 a 55 años el 33%, de 56 a 60 años el 17% y de 61 a 65 años el 17%.

TABLA 2

Sexo del personal directivo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	50%
Femenino	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

Con respecto al sexo del personal directivo se describe que: el 50% es masculino y el 50% femenino, lo que significa que existen 3 hombres y 3 mujeres.

TABLA 3

Título académico de los directivos.

Títulos	Frecuencia	Porcentaje
Profesores	1	17%
Licenciados	4	67%
Ingenieros	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

En cuanto al título académico se puede observar que del 100% de directivos; el 17% son Profesores, el 67% son Licenciados y el 17% Ingenieros, por lo tanto el 67% y el 17% tienen título académico de tercer nivel.

TABLA 4**PERSONAL DOCENTE.****Edad del personal docente**

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
26 a 30	4	18%
31 a 35	3	14%
36 a 40	3	14%
Más de 41	12	54%
Total.	22	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

La edad del personal docente de esta institución es: el 18% de 26 a 30 años, el 14% de 31 a 35 años, el 14% de 36 a 40 años y el 54% de 41 a más años de edad, por lo que se puede observar es que 12 de los docentes tienen sobre los 41 años de edad del total del personal de la Institución.

TABLA 5**Sexo de los docentes.**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	10	45%
Femenino	12	55%
Total	22	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

Como se puede ver en el cuadro de la tabla 5, el 45% del personal docente encuestado es masculino y el 55% es femenino, encontrándose que existe más o menos la equidad de género en esta Institución Educativa.

TABLA 6**Título académico de los docentes.**

Títulos docentes	Frecuencia	Porcentaje
Profesores	10	45%
Licenciado	11	50%
Ingeniero	1	5%
Total	22	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

Del 100% de docentes encuestados el 45% son profesores, el 50% son licenciados, el 5% ingenieros y, el 55% con título académico de tercer nivel por lo que se puede evidenciar que el establecimiento educativo cuenta con un número significativo de personal docentes preparados para la enseñanza - aprendizaje.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL.**TABLA 7****Edad de los estudiantes.**

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
9 a 11	12	57%
12 a 14	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

En el presente trabajo de los estudiantes encuestados: el 57% son de 9 a 11 años, el 43% es de 12 a 14 años los mismos que corresponden al sexto, séptimo, octavo y noveno de básica.

TABLA 8**Sexo de los estudiantes.**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	10	48%
Femenino	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

Del total de los estudiantes encuestados el 48% pertenece al sexo masculino y el 52% al sexo femenino por lo que el establecimiento educativo es mixto y los cursos la mayor parte son mujeres como refleja en las encuestas.

TABLA 9**PADRES DE FAMILIA POR EDADES.**

Rango de edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 30	2	12%
31 a 35	5	29%
36 a 40	5	29%
41 a 45	3	18%
46 a 50	2	12%
Total	17	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

En este gráfico se puede observar las edades y porcentajes respectivos de los padres de familia; el 12% es de 25 a 30 años, el 29% es de 31 a 35 años, el 29% es de 36 a 40 años, el 18% es de 41 a 45 años y el 12% es de 46 a 50 años.

TABLA 10**Padres de familia por sexo**

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	41%
Femenino	10	59%
Total	17	100%

Fuente: Registro Escolar Interno del Establecimiento "29 de Mayo"

Elaboración: la autora.

La descripción por sexo de los padres de familia es: el 41% de sexo masculino y el 59% pertenece al sexo femenino; estos porcentajes corresponden a los representantes de cada curso a los que fueron encuestados, como en la mayoría de los establecimientos educativos los representantes suelen ser mujeres quienes asisten a las reuniones convocadas por los directivos.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la concreción de esta investigación sobre el tema GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES, se empleó los siguientes instrumentos de investigación como son: la encuesta, la entrevista y la observación directa de los documentos curriculares.

Los materiales utilizados para este trabajo son los siguientes: Fichas y esquemas de las entrevistas, cámara fotográfica, hojas de encuestas, textos de consulta, y otros materiales que tengan relación con la investigación los cuales serán registrados en las referencias bibliográficas. Para el desarrollo de este trabajo se emplearon algunos medios y equipos tecnológicos como son: la computadora, flash memory, internet, cámara digital y una grabadora.

La encuesta a los 6 directivos de la Institución se realizó con la finalidad de conocer su accionar especialmente en el campo de gestión, liderazgo y valores el mismo que aplicó en forma individual y está estructurado de 13 preguntas divididas en trece tablas como son:

1. La forma de cómo está organizado los equipos de trabajo en la institución.
2. Los aspectos que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización.
3. Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.
4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.
5. Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos
6. Su administración y liderazgo del centro educativo
7. Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución
8. Sobre la promoción para mejorar el desempeño y el progreso de la institución
9. Organismos que se encuentran en la institución.
10. Las actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores.
11. De los departamentos didácticos y sus acciones, se analizó sobre la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.
12. La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.
13. Material de planificación educativa; estos hacen referencia a la gestión administrativa en el ámbito pedagógico la tabla once y doce se refiere al conocimiento sobre liderazgo que tienen los directivos dentro de sus funciones.

De igual forma se realizó la encuesta a los docentes, el objetivo de esta fue para determinar el grado de liderazgo, gestión académica y práctica de valores de los docentes frente a sus educandos y, conocer los problemas, la actuación de los directivos, clima de trabajo y satisfacción personal, el mismo que tiene 16 preguntas extraída en una sola tabla.

La encuesta se hizo a los 21 estudiantes de sexto, séptimo, octavo y noveno de básica considerando que son capaces de responder con criterio formal, la misma que consta de 15 preguntas extraída en una sola tabla, con la finalidad de conocer qué criterio tienen de los docentes y directivos de su Institución, como también para conocer el grado de afectividad y relación que existe en la familia educativa, tomando en cuenta los valores, gestión y liderazgo que se practica en la institución. La encuesta a los padres de familia fue elaborada tomando en cuenta los aspectos de valores, gestión y liderazgo en su institución, la misma que se resume en una sola tabla, con el objetivo de conocer sus opiniones frente a los docentes y directivos.

La entrevista a los directivos del plantel, se realizó con la finalidad de determinar si conocen, planifican y aplican los parámetros de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo.

El objetivo de la observación directa de los instrumentos curriculares era constatar la visión y misión institucional, los modelos y paradigmas en que se basa las planificaciones, tomando en cuenta la gestión, liderazgo y valores que ellos aplican.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO.

Para el desarrollo de este proyecto de investigación sobre el tema “Gestión Liderazgo y Valores en el Centro Educativo **“29 de Mayo”** se desarrolló el siguiente proceso:

En el trabajo de campo para la recopilación de información se acudió a las fuentes primarias por lo que se aplicaron encuestas y entrevistas a los docentes, directivos, como también encuestas a los estudiantes y padres de familia y la observación y análisis de los instrumentos de gestión educativa que posee la institución, se realizó en base a un juicio crítico y confrontación con el marco teórico; para el marco teórico referencial se acudió a fuentes bibliográficas: como textos, folletos. Guías, diccionarios, manuales; magnéticos, equipos de cómputo, y el internet.

3.3.1 EL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La metodología para el proceso de análisis y manejo de la información, se utilizó el método de tipo descriptivo, analítico sistemático y la triangulación de la información teórica con los datos de la realidad y el criterio del investigador, proceso que facilitará la identificación y caracterización de la información recopilada y analizada.

Una vez aplicado los instrumentos para recolectar los datos que luego se procedió a la tabulación y su respectivo análisis. Los resultados han sido interpretados y descritos tomando en cuenta los porcentajes de mayor relevancia, para confrontar con el marco teórico y dar un juicio de valor basado en la teoría.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1 LA GESTIÓN:

“La gestión proviene del latín *gestión*, este concepto hace referencia a la **acción y al efecto de gestionar o de administrar**. Gestionar es realizar diligencias conducentes, al logro de un negocio o un deseo cualquiera, Administrar, por otra parte, consiste en **gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar**.” (Arce, 1963: 65) Entonces, la administración es: saber elegir las mejores decisiones que viabilizan los procesos y permiten conseguir los objetivos propuestos tomando en cuenta los beneficiarios y participantes que dependen del trabajo que se lo realiza desde la gerencia.

Según Huber, 2007:7 Dada la competitividad en la que hoy en día se enfrentan las organizaciones, los gerentes que las lideran buscan formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativas para lograr un desempeño efectivo. El auto esfuerzo realizado por estas personas se enfocan al mejoramiento de la capacidad de tomar decisiones acertadas.

Una de las razones principales es que la decisión que tome ejerce una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal, es decir esta aceptación depende de los resultados más óptimos que el gerente tenga con dicha decisión dentro de la comunidad, una segunda razón es la calidad y aceptabilidad de estas afectan a la organización, el gerente se siente responsable sobre la buena marcha de su organización o departamento a cargo. Finalmente una razón de la importancia de estudiar la toma de decisiones es que un gerente dedica mucho tiempo a tomar decisiones y a controlar su ejecución dentro de la organización.

Según Quintina, 2007:54 la gestión es una de las funciones del ejercicio de la dirección, en tanto y en cuanto indica que gestión es el conjunto de trámites que se lleva a cabo para resolver un asunto que incluye un segundo significado indicando que gestión es dirección, administración de una empresa o negocio en las organizaciones educativas el término gestión queda delimitado por el ámbito al que

se dirige: gestión del centro escolar, gestión de proyectos, gestión de innovación, gestión del conocimiento, gestión del currículo, gestión de contenidos, gestión de los recursos.

La gestión se halla entrelazada en la cultura organizacional que cada una de las instituciones educativas llega a sostener. En diversos países, hemos escuchado la frase “en esta escuela no se puede cambiar nada” “lo intentamos pero no sabemos qué hacer” (Grinberg, 2006: 25), tenemos que reconocer que no hay recetas para abordar a las instituciones. Sin embargo para poder cambiar algo (si eso es lo que deseamos), resulta imprescindible desarmar aquello que se presenta como parte de nuestro paisaje cotidiano, que por ser tan natural no llegamos a ver.

De acuerdo al autor Harling, 1984 el director, como profesor y administrador ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado en las cuestiones pedagógicas y los intereses ajenos de acuerdo al sistema global la primera posición requiere flexibilidad y grado de autonomía que le permitan responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales centralmente controlados del control de los hechos; esta yuxtaposición de burocracia y profesionalismo en educación está relacionada por la posición formal e informal de la dirección.

Cada plantel o institución educativa desarrolla procesos y estrategias que pueden ser en base al perfil del gerente o director como también la amplia experiencia que los demás miembros puedan aportar con la finalidad de conseguir el cumplimiento de las metas y objetivos.

4.1.1. IMPORTANCIA.

“La gestión escolar es importante para que el directivo recupere y conozca las representaciones que los autores le asignan a la escuela, como primer paso para una planificación y concreción futura de las acciones por los directores o equipos de conducción”.(Grinberg, 2006: 37), el directivo cuando tiene conocimiento de los lineamientos y procedimientos que mejor pueden ser aplicados luego de plantearlos con anterioridad ante las necesidades que posee la escuela podrá diseñar y

seleccionar de entre varias sugerencias las que encaminen el alcance y desempeño de la visión y la misión que tiene la escuela.

Es importante la gestión educativa porque por medio de ello se puede dar respuesta a un sinnúmero de problemas de distinta índole que se propone en el quehacer diario de la escuela. “Establece prioridades distinguir lo importante de lo urgente, acompañar y asesorar a los docentes, escuchar los reclamos y problemáticas de los padres, evaluar informes a la superioridad así la gestión en una institución se constituye en un proceso práctico de producción y de toma de decisiones que guían al diario accionar en función de las metas y los objetivos establecidos”.(Grinberg 2006: 214).

El directivo para dar cumplimiento a las metas y objetivos planteados en los respectivos documentos curriculares e institucionales y poder ejercer su autoridad ante los demás miembros de la comunidad educativa, solucionar los problemas que conlleva la administración resulta primordial tener conocimiento y estar capacitado de estrategias administrativas con el fin de tomar decisiones que solucionen los problemas.

4.1.2. TIPOS DE GESTIÓN:

Los más utilizados en el campo educativo son los siguientes según (Evaristo, 2001: 29)

4.1.2.1. La gestión social, por ejemplo, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

4.1.2.2. La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

4.1.2.3. La gestión participativa. Las nuevas empresas tienden hacia estructuras jerárquicas menos piramidales reduciéndose las decisiones tomadas en solitario por un directivo de la institución o empresa e incrementándose el estudio colectivo de las situaciones y la resolución de los problemas en grupo.

La gestión participativa tiene ventajas y desventajas en el proceso para la toma de decisiones

Ventajas de la utilización de los grupos de decisión.

1. El grupo podrá tomar mejores decisiones que cualquier persona sola, incluyendo al gerente.
2. El grupo puede ser más efectivo posteriormente en la instrumentación de decisiones.
3. La participación en el proceso de decisión puede ser una técnica útil para capacitar y desarrollar a los subordinados.

Desventajas de utilizar grupos de decisión:

1. Los grupos tienden a consumir más tiempo personal en tomar, una decisión que un individuo.
2. Los grupos a veces toman decisiones que no están de acuerdo con las metas de altos niveles de la organización.
3. Los miembros de la organización pueden esperar que les haga participar en todas las decisiones, por lo que se resistirán a las decisiones que se tomen en forma apropiada pero unilateral por los altos niveles de la organización.
4. Los desacuerdos entre los miembros pueden ocasionar que el grupo sea incapaz de tomar una decisión con lo cual se demora el proceso de solución de los problemas y se producen malos entendidos entre los miembros del grupo. (Huber, 2007)

Según Quintana, 2006: La gestión (proveniente del inglés *knowledgemanagement*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

4.1.2.4. La gestión escolar. Es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones como atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el proyecto educativo institucional. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse

exclusivamente en una acumulación de acciones, sino, en lo prioritario, en el momento justo.

En conclusión la gestión no ocupa la complejidad de la organización. La gestión sirve para la planificación de presupuestos, metas, estableciendo etapas y objetivos. La gestión es la capacidad para desarrollar el plan a través de la organización y dotación del personal. Además permite el aseguramiento del plan a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.

4.1.3. LA GESTIÓN DE TALENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

“Puede ser estudiado desde varios campos de la disciplina o como psicología organizacional, la psicología empresarial, la gestión del talento humano, la psicología de las organizaciones, la ética, esto nos demuestra que el comportamiento organizacional debe ser estudiado de manera holística, sistemática y multidisciplinaria, e interdisciplinaria en donde las relaciones persona institución deben verse como un todo, gestión de calidad es un conjunto de procesos aplicables en las organizaciones para elevar el nivel de desempeño personal y organizacional”. (Almeida, 2010: 49.).

La gestión del talento comprende todos aquellos componentes que co-ayudan en el desenvolvimiento de las actividades institucionales ejerciendo diferentes procesos que mejoren el desarrollo personal como el institucional.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación:

Por una parte debe orientarse a analizar el por qué y para qué de la actuación de los miembros involucrados y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones, que permitan llevar a cabo con eficiencia y eficacia las prácticas pedagógicas y administrativas; esto implica un sistema de saberes y competencias para la acción y un sistema de prácticas que no puede ser solo intelectualmente aprendidas sino que requiere de un perfeccionamiento y evaluación constante:

El rector, director y los equipos de coordinación tienen, desde la responsabilidad de la gestión, nuevos problemas por resolver. Necesitan de una gran claridad

conceptual para comprenderlos y en consecuencia, identifica y desarrolla todas las estrategias de acción posibles para un desarrollo de las tareas educativas como:

Intervenir sobre la totalidad del establecimiento o de la institución educativa.

Revalorizar los fines e intenciones educativas.

Involucrar en la transformación educativa, no solamente a los docentes y a los alumnos, sino también el resto de los actores institucionales que forman parte del proceso educativo.

Diseñar procesos de evaluación, para cumplir con las expectativas de logros estipulados en la planificación institucional.

Según Quintina, 2006, la gestión en las instituciones educativas propicia una cultura y un clima escolar donde estimula la comunicación, la interacción y la participación en la toma de decisiones, el mutuo apoyo entre los integrantes del centro y la alta moral y expectativa académica. Estas características suelen atribuirse a un buen clima escolar o a una buena cultura escolar.

4.1.4. ENFOQUES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

4.1.4.1. Gestión del conocimiento. “El conocimiento es un producto de información procesada, de habilidades y la experiencia convertidas en competencias, que permiten producir respuestas lo más aceptables posible a las situaciones que se presenta a nivel personal u organizacional. Una organización implica adquirir, seleccionar, procesar, administrar y volverlo productivo y rentable a un conjunto colectivo de saberes y de saber hacer (competencias)” (Almeida, 2009: 55).

Según el autor, una organización es tomada como un conjunto de factores cohesionados y coordinados en lugar de una agrupación de competencias individuales, por lo que, el aprendizaje organizacional es mucho más fructífero creando conocimiento, para ello se requiere una revolución mental que enfrente a las exigencias de este mundo complejo y cambiante; las organizaciones tienen que ayudarse en la teoría del conocimiento y del aprendizaje organizacionales cada uno

de los participantes posee y se ve reflejado en las acciones que han marcado su experiencia.

4.1.4.2 Gestión de la calidad. “Todo sistema de gestión debe mejorar conjuntamente la eficiencia y eficacia en el desempeño de la organización, para garantizar el éxito de una organización es necesario que los sistemas de gestión de calidad y los procesos sean claramente comprensibles, gestionables y mejorables”. (Almeida, 2009: 59) según el autor la gestión de la calidad es un proceso participativo claramente establecido que conlleva a un mejor desempeño institucional con el trabajo en equipo.

4.1.4.3. Gestión por competencias. “El paradigma de la formación profesional por competencia busca desarrollar mayor poder de acción en las personas, mediante la asimilación y conversión de los conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos en nueva forma de energía y poder” (Almeida, 2009: 64).hace referencia en la utilización del bagaje de conocimiento que el profesional posee y pueden ser aplicados en diferentes campos de acción.

Es indispensable una conducta inteligente , en cuanto a una respuesta planificada e intencional con resultados de una decisión consciente y responsable “es la estrategia basada en la identificación, la evidencia y el aprendizaje de los conocimientos, las capacidades, las actitudes y los comportamientos necesarios para cumplir un rol particular, ejercer una profesión y desempeñarse en una actividad determinada”(UNESCO,1997:14) menciona que el profesional al actuar inteligentemente se prevé de varias estrategias que le ayudarán a cumplir su función con responsabilidad aplicando de acuerdo a cada una de las necesidades que la escuela adolece.

4.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL:

4.2.1 LIDERAZGO.

Liderazgo es la calidad de líder. Se califica así al comportamiento de los líderes dentro de un grupo. El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los miembros de un grupo para que realicen tareas fundamentales.

El liderazgo es la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales. “El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante”.(Chiavenato, 2007: 89); El liderazgo se entiende que el líder es aquella persona que sabe decidir de entre varias alternativas y opiniones de los demás miembros aplicando la tolerancia a las individualidades y concretarlas para ejecutar y conseguir que el grupo se mantiene unido ante las divergencias personales.

Este concepto se sustenta en los siguientes postulados: “En principio, el líder es un conductor de grupo, un orientador y un dirigente de la dinámica grupal que coadyuva a conseguir con eficacia y certeza las metas y objetivos que se plantea un grupo”. (Grinberg, 2006: 257); entonces por líder entendemos aquella persona que sabe dirigir un grupo de personas entre tantas dificultades y logra eficiencia y eficacia en su administración.

Los atributos que muestra un líder dentro de un grupo, permiten su desarrollo. ¿Pero cuáles son los atributos más deseables que se esperan del líder para que cumpla sus funciones de grupo? Se enumeran muchas características como: inteligencia, confianza, seguridad, la personalidad bien integrada, la fuerza de voluntad, la perseverancia y capacidad de dirigir a las personas.

Los estudios iniciales de liderazgo establecieron que, está en relación directa a la efectividad del grupo, aunque estas relaciones son bastantes complejas dentro de la vida de los grupos. La naturaleza del grupo diferencia, sin embargo, aspectos de su funcionamiento que han sido sistemáticamente estudiados.

Los estudios realizados por los psicólogos, trasciende los niveles emotivos (carisma) del líder para encontrar factores particulares más concretos. El liderazgo es una interacción entre dos o más miembros. Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

Los desafíos que presenta la gestión de instituciones educativas del siglo xxi, requieren del compromiso y la actuación de los líderes educativos. Les corresponde a ellos planificar y concretar nuevas posibilidades de la acción no sólo en el interior de las escuelas, sino el involucramiento de estos con su contexto.

Quienes asumen este rol deberán caracterizarse por ser emprendedores, previsores, flexibles, creativos, críticos y estar atentos a los cambios que son propios de la dinámica social

“Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento o acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias, las habilidades para crear espacios y prácticas cuidadosas, dedicadas, respetables y respetuosas confiables estimulantes preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizajes donde se avance en la democracia, la equidad, diversidad y la justicia social”.(Grinberg, 2006: 102)

Desde el aporte de Grinberg, 2006 el líder educativo debe ser capacitado en el conocimiento científico para proveer de información a sus dirigidos y poder ganarse la garantía y confiabilidad de sus acciones asegurando una educación de calidad.

El líder educativo debe poseer y practicar valores que permitan a la institución promover la democracia la solidaridad, la equidad la tolerancia el respeto como fundamento de una acción conductiva trascendente y respetable.

Como señala el autor el líder no busca ser más eficiente haciendo más de lo mismo sino que imagina y crea otras posibilidades dentro como fuera de las instituciones,

también es la condición de un líder ser misionero y pragmatista que planifica sus acciones, en todos los campos.

El líder educativo es como una persona que tiene la actitud, destrezas y habilidades es decir usa todo sus potencialidades para cuestionar las órdenes existentes, el modo de cambiar y transformar las formas cotidianas de la escolarización; en otras palabras la concepción de líder esta intrínsecamente encadenada a la búsqueda de la innovación y el cambio mediante el cuestionamiento permanente.

“Hay una diferenciación implícita entre el concepto de líder y el de administrador o gestor, un director puede desempeñar su función en varias maneras se trata de liderazgo directivo su enfoque está centrado en la innovación y el cambio, en construir organizaciones con capacidad de aprender y lograr que el resto de colaboradores se sumen a la búsqueda del logro de los propósitos institucionales”. (Grinberg, 2006: 469)

Estar ante un líder supone estar ante alguien capaz de transformar la realidad, en sus relaciones con los demás, gracias a la confianza que, libremente, depositan en estas personas quienes le rodean. Una confianza que, como se ha expuesto, se apoya en tres dimensiones: técnica, efectiva y ética.

“Es importante subrayar que el liderazgo carente de ética existe y es precisamente el que puede encontrarse en organizaciones éticamente enfermas, las que cooperan el empobrecimiento humano de sus miembros y de la sociedad. Todo esto hace referencia a la vertiente positiva de la ética y por lo tanto al liderazgo que coopera al bien común.

La lectura negativa de este tema permitirá entender un liderazgo deshumanizador, deshonesto propio de las instituciones enfermas por degradar a sus miembros y a la sociedad; por lo tanto hay que entender y mejorar a la vertiente positiva de la ética,”. (Guillen,2006: 183); sabemos que un líder sin ética ni vocación nunca puede ni podrá desarrollar una administración dentro de un marco de confianza entre sus miembros.

4.2.2. ENFOQUE RELACIONALES DEL LIDERAZGO.

Según (Guillen, 2008) hay tres grandes enfoques:

1. El liderazgo transaccional:
2. El liderazgo transformacional:
3. El liderazgo servidor:

El Liderazgo Transaccional: se produce cuando un individuo entra en contacto con otros con la intención de establecer un intercambio, en que ambas partes podrán sacar partido de la relación. El mismo que se defina como una relación de influencia entendida como intercambio en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo, este concepto puede ser asimilado, al del buen gestor.

El Liderazgo Transformacional: ha alcanzado gran popularidad, y se considera en la actualidad el enfoque dominante. El líder es capaz de generar el deseo de cambio, para lo que apela a valores e ideales como la libertad, la justicia o la igualdad, es capaz de crear un clima, una atmósfera, que alienta a tomar una iniciativa, cooperar y aprender. Logra un alto nivel de cohesión del grupo humano al generar confianza, y es consciente de que su visión de futuro no es suficiente para lograr su fin, que requiere del esfuerzo de sus colaboradores, por lo que entiende que es clave invertir en su desarrollo y lograr su compromiso hacia un objetivo común.

Por lo que se entiende como relación de influencia en la que el papel del líder es provocar cambios en convicciones actividades para general compromisos y adhesión.

El Liderazgo Servidor: se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás, a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo adhesión mediante la generación de confianza.

4.2.3. TIPOS DE LIDERAZGO EN EL CONCEPTO EDUCATIVO.

Los administradores de los centros educativos tienen la responsabilidad de ser líderes y entre las múltiples funciones les corresponde tomar decisiones; por lo

expuesto hemos considerado dos tipos de liderazgo que los directores y rectores de escuelas y colegios respectivamente pueden aplicar.

Según la autora (Álvarez, 2010) Vemos claramente dos tipos de líderes: los centrados en las personas y los centrados en las tareas pienso que un buen líder debe estar equilibrado en los dos criterios ya que son complementos para el éxito institucional.

4.2.3.1. El líder centrado en las personas.

Se describe al líder centrado en las personas de varias maneras: democrático permisivo, orientado a seguidores. La esencia de este estilo de liderazgo es una sensibilidad hacia los subordinados como personas.

4.2.3.2. Líder centrado en las tareas.

Este puede ser: autocrático, restrictivo, orientado a tareas, socialmente distante, directivo y orientado a estructuras. La esencia del estilo de este líder es una suprema preocupación por la tarea misma y no por los trabajadores como personas.

4.2.4. OBJETIVOS QUE PERSIGUE UN LÍDER EDUCACIONAL.

Se entiende por liderazgo la forma sistemática con eficiencia y efectividad. Según (Garzón y Navarrete, 2009, p.94).

Dirección: La persona que dirige guía hacia los objetivos en particular.

Liderazgo: La persona que se encuentra en la capacidad y hacer que los demás realicen algo con su propia voluntad producto del ejercicio de la motivación.

Sistemática: este es un camino paso a paso un proceso con resultados evidentes, perfectibles y mejorados.

Eficacia: es la capacidad de hacer las cosas en menor tiempo posible y con el ahorro de recursos.

Efectividad: es la capacidad de hacer las cosas de una sola vez, bien hechas y con requerimientos indicados.

Un buen líder educacional debe conseguir el cumplimiento de los objetivos anteriormente expuestos con el fin de ejercer una buena administración institucional.

4.2.4.1. ¿Qué es un líder de excelencia?

El líder es aquella persona que es “capaz de influir en los demás es la referencia dentro de un grupo (ya sea en un equipo deportivo, un curso universitario o una compañía o en una institución educativa etc.) es la persona que lleva (la voz cantante) dentro del grupo y su opinión es la más valorada.(Garzón y Navarrete, 2009: 108).

No tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa: una persona puede ser jefe de grupo y no ser líder y, al contrario puede ser líder y no ser jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica .el líder sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a su influencia que ejerce, que viene determinada por la “autoridad moral” que ejerce sobre el resto del equipo.

Lo que caracteriza al líder en su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato o mejorar los resultados ganarse a los miembros que le rodean. etc.).

El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y coraje.

Por último hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales sobresalientes por lo tanto no toda

persona posee estas cualidades algunas personas poseen estas cualidades de manera innata, y otras los pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia vivida.

4.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

“Un líder de excelencia debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo”. (Garzón y Navarrete, 2009: 123).

Visionario: El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho más antes que los demás, el líder no se contenta con lo que hay, es una persona inconformista, creativa que le gusta ir por delante.

Persona de acción: El líder no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia. Lo que en última instancia constituye la clave de su éxito, el líder no se contenta con soñar, el líder quiere resultados.

Brillante: El líder sobresale sobre el resto de la gente, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, o probablemente por una combinación de lo anterior.

Coraje: No se amilana ante las dificultades, las metas que se propone son difíciles aunque no imposibles, hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer mucha gente, pero el líder no se desalienta, está tan convencido de las mismas que luchará por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo. El líder defiende con determinación sus convicciones.

Contagia entusiasmo: El líder consigue entusiasmar a su familia y a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas. Esta es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga que comparta sus objetivos.

Gran comunicador: Otra de las características importantes del líder son las dotes de buen comunicador, habilidades que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convinciente: El líder es persuasivo, sabe presentar sus argumentos de forma que consiga ganar el apoyo de su familia u organización.

Gran negociador: El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar constantemente, tanto dentro de la empresa como fuera de ella.

Capacidad de mando: El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de usar su autoridad cuando sea necesario el líder es una persona comprensible pero no una persona blanda, porque podría perder su respeto.

Exigente: Con sus empleados, pero también muy exigente consigo mismo, lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia, si el líder fuera exigente con los suyos pero no consigo mismo no sería un líder, sería un déspota que pondría a todos en su contra.

Carismático: Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, nos encontraríamos ante un líder completo. El carisma es una habilidad natural para decidir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal, el carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder. No obstante, hay que señalar que es perfectamente un líder sin carisma.

Honestidad: Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el líder se mantenga en el tiempo y no trate de un simple “boom” pasajero.

Cumplidor: El líder tiene que ser una persona de palabra que: lo que promete lo cumple es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: El líder tiene que vivir aquello que predica si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante. El líder de excelencia predica primero con el ejemplo: no puede exigir algo a sus subordinados, que él no cumple.

Además, el mensaje del líder debe ser coherente en el tiempo. No puede pensar hoy de una manera y mañana de otra radicalmente distinta.

Trabajador: Debe mostrar una gran decisión y entereza en el trabajo, debe prevalecer con el ejemplo.

Perseverante: Las metas que fija el líder son difíciles de alcanzar y tan sólo con el esfuerzo sostenido se puede lograr .los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una autentica obsesión por alcanzar los objetivos) permitirá triunfar en el empeño.

Flexible: Las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale pueda que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que del líder. El líder que se atrinchera en sus propios criterios esta llamado al fracaso, además daría una muestra de soberbia que le llevaría a perder la simpatía de los suyos.

Un atento líder no teme que por cambiar su punto de vista este dando muestra de debilidad. Todo lo contrario, proyectará una imagen de persona abierta .dialogante, flexible, pragmática, que contribuirá a aumentar su prestigio ante los demás.

Autodominio: Debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo. Es una persona fuerte, capaz de mostrar serenidad e infundir tranquilidad en los momentos más difíciles.

Prudente: Aún que sea una persona que asume riesgos, no por ello dejará de ser prudente. Es el último responsable del bienestar de muchos que dependen de él, por lo que no se puede permitir el lujo de actuar de manera irresponsable.

Realista: Está siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión de largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conlleva sus objetivos, el esfuerzo que exige a los suyos. También conoce sus propias limitaciones.

Justo: Debe ser y parecer una persona justa, tanto en la exigencia, como en el reconocimiento, y debe reconocer los aciertos y fallos de los subalternos de manera objetiva, debe ser igual de exigente con todos y ecuánime en las recompensas.

Humano: El líder es una persona cercana, próxima, cálida comprensible. Esta calidad es básica para lograr no sólo el respeto de los suyos, sino también su aprecio.

Culto: Debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural, tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura. El conocimiento es fuente de ideas, muchas de las cuales podrá aplicar en la gerencia de su vida.

4.2.6. TIPOS DE LÍDER.

Según Santos, 2006. Clasifica los tipos de líderes “como el proceso de influir sobre sí mismo el grupo o la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil”

4.2.6.1. Líder autócrata. Este tipo de líder se identifica por las siguientes características:

- Asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones.
- Inicia las acciones dirige, motiva y controla al subalterno
- Considera que solo él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.
- Siente que sus subalternos son capaces de guiarse a sí mismos o puede tomar otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.
- El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que pueda presentarse con respecto a sus directrices.

4.2.6.2. Líder participativo: Este tipo de líder se identifica por lo siguiente:

Utiliza la consulta, para practicar el liderazgo.

No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les conciernen.

Para lograr la eficacia, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sea cada vez más útiles y maduras.

4.2.6.3. Líder Liberal: Se identifica por las siguientes características:

Delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control.

Proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

El subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final.

4.2.7. HABILIDADES DEL LÍDER:

Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.

Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.

Habilidad para tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.

Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.

Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

“El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido”. En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva.(Grinberg ,2006: 213)

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

Un líder educacional es aquel líder que cumple sus funciones dentro de un espacio educacional demostrando su experiencia y habilidad administrativa y profesional en cada una de sus acciones.

4.2.7.1. DIMENSIONES DE LA TAREA DIRECTIVA:

Apoya al claustro en el ámbito curricular.

Involucra a la comunidad en la tarea.

Controla y evalúa el rendimiento.

Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.

Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

4.2.8. EL LIDERAZGO BASADO EN LA CONFIANZA

Los motivos que provocan la libre adhesión hacia el líder se sitúan en diversos planos, su personalidad su comportamiento, sus ideas, razonamientos e intenciones en resumen su persona su acción y unas circunstancias que facilitan o dificultan que surja esta relación de influencia entre el líder y el colaborador.

Este tipo de relación humana libre se diferencia de otras relaciones precisamente por el peso que adquiere en ella la libertad, la gratuidad del comportamiento del seguidor; algunos líderes generan tanta influencia entre otras personas que no

necesitan realmente tener la función de autoridad para ganarse el respeto, y consideración.

En este caso el comportamiento libre del seguidor será el resultado del grado de confianza con el líder, la lógica de la confianza aquí se describe el liderazgo como un fenómeno multidimensional como la capacidad de influencia de una persona dentro de una relación interpersonal dinámica que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder.

Esta relación dinámica libérrima y multidimensional se satisface necesidades de bienes útiles, agradables, éticos y dinámicos en la medida en que constituye un intercambio continuo de influencia y aceptación en el tiempo libérrimo porque es fruto de la libre voluntad del seguidor y multidimensional porque está presente la dimensión científica –técnica (bienes útiles) la psicología (bienes agradables) la ética (bienes éticos) dentro de la dimensión ética del bien en sentido ético se encuentra la cooperación al bien común como uno de los elementos constitutivos a lo que es lo mismo la motivación trascendente en los establecimientos educativos del país.

El liderazgo basado en la confianza; la mayoría de docentes estudiantes hacen o dejan de hacer por temor a las represalias o castigos y no existe este clima de confianza por ejemplo para plantear aspiraciones de mejora de diversas jerarquías de la docencia o sugerir alguna propuesta de cambio a las autoridades del establecimiento porque simplemente no lo toman en cuenta.

Por ello el trabajo de un director o rector de un establecimiento con carisma de líder debe propender a la motivación, porque la motivación es importante pues impulsa al ser humano hacia actitudes y acciones que benefician su desarrollo.

En definitiva la labor del directivo educativo tiene nuevos frentes de acción aparte de promover la gestión del conocimiento para asegurar una educación de calidad también debe propender hacia una gestión de difusión conocimiento y saber y sobre todo la práctica de valores que asegure la colectividad de un producto íntegramente formado.(Guillen,2006)

4.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LIDER.

Con todos los antecedentes descritos, una persona puede desempeñar funciones de directivo (rector, director, miembro del H. consejo directivo), acorde a circunstancias específicas ligadas a la aplicación del marco jurídico vigente en el país, pero carece de condiciones o distintivos de un líder. Esto sucede en la realidad educativa del Ecuador que en el siguiente cuadro expongo algunas diferencias entre un líder y un directivo.

Es notorio y se percibe las necesidades individuales y colectivas de educandos, docentes, padres de familia en función de conseguir el mejoramiento de la calidad de la educación. Entendiéndose los proceso educativos así como su diagnóstico, pedagógico, administrativo evaluativo en el cumplimiento de los objetivos educativos (Veloz, 1996: 21).

LIDER	DIRECTIVO
Promover y proteger valores Crea y estimula la cultura Define o promueve una visión para todos Es ejemplo de las transformaciones buscadas Concede importancia para comunicar valores	Programa Controla Valora o mide Ejecuta Organiza Planifica

4.4 DIFERENCIA ENTRE DIRIGENTE Y LIDER.

Se entiende por dirigente a una persona que ejerce una función o cargo directivo en una ocasión, organismo o empresa (Veloz, 1996: 34).

DIRIGENTE	LÍDER
Su acción esta ceñido a la ley Se destaca en el área de su función específica. Percibe una bonificación o salario por su trabajo El dirigente	Su acción esta ceñida a su voluntad de servicio Se destaca en todo los campos en donde ejerce su influencia. El líder no recibe compensación económica El trabajo del líder cruza fronteras

Existe una gran diferencia entre los que se consideran “líderes de excelencia” y los que se consideran “dirigente o jefes por excelencia” en cualquier grupo que se encuentre. (Garzón y Navarrete,2009: 85)

El líder por excelencia	El dirigente por excelencia
Apoya a los demás	Vigila a los demás
Busca la opinión de otros	Lo sabe todo
Da responsabilidades	Lo hace el mismo
Busca el desarrollo	Se prepara el sólo
Goza con los triunfos	Muestra sus triunfos
Oye y habla	Habla y oye
Aconseja	Sanciona
Es compañero	Es inspector
Enseña	Manda
Es paciente	Es estricto
Cree en los demás	Sólo cree en él
Infunde respeto	Infunde temor
Alegra con su presencia	Alegra con su ausencia
Reconoce sus éxitos	Sólo ve los errores
Da soluciones	Pone problemas
Es humilde y sencillo	Es orgulloso y petulante
Su autoridad es reconocida	Su autoridad es impuesto

4.5 REQUISITOS CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LIDER EDUCATIVO.

Según Grinberg, 2006. El líder educativo debe cumplir con los siguientes requisitos

- Ser emprendedores una buena dosis de creatividad de investigación para concretar.
- Voluntad y tenacidad para no desmayar ante los obstáculos
- Flexibilidad para adoptar cosas nuevas imprevistas a lo programado y planificado.

4.5.1 CUALIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO.

El líder debe pretender una mayor eficiencia a partir de realizar “más de lo mismo”. Planifica y concreta nuevas posibilidades no sólo en el interior, sino también en el exterior de las instituciones educativas

El líder educativo posee las siguientes cualidades:

- Activos
- Emprendedores
- Sensibles y atentos a los cambios.
- Capacidad de construcción.
- Capacidad de convocar a participar
- Capacidad de previsión
- Persistente y dedicado
- Saben mirar para ver y actuar
- Seguros de sí mismo
- Flexibles
- Pacientes
- Voluntarios
- Creativos
- Organizativos
- Rigurosos consigo mismos
- Capaces de delegar
- Críticos
- Honestos y honrados
- Solidarios
- justos (Grinberg, 2006: 103)

4.5.2. HABILIDADES.

El líder educativo desarrolla las siguientes habilidades:

- Crea espacios de opinión de trabajo entre las personas que conforman el establecimiento educativo

- Tiende puentes de fluido convicción entre las personas y estudiantes del establecimiento.
- Capacidad de resolver los conflictos con justicia y equidad.
- Conceptos de organización claros para ejecutar y evaluarlos oportunamente.
- Habilidades motivadoras para generar un ambiente de superación personal.
- Integrador entre las necesidades comunitarias y las disponibilidades de contribución institucional
- Es sensible y percibe las necesidades individuales y colectivas de docentes, docentes y padres de familia de la educación en función de conseguir el mejoramiento de la calidad educativa.
- Entiende los procesos educativos así como su dimensión diagnóstico pedagógico, administrativo y evaluativo en el cumplimiento de los objetivos planteados.

4.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

“La educación debería tener por objeto desde los primeros años de existencias del niño a la escuela el pleno desarrollo de la personalidad humana y el progreso espiritual, moral, social, cultural y económico de la comunidad, así como inculcar un profundo respeto por los derechos humanos y las libertades fundamentales.”(UNESCO, 1998: 23)

En relación con estos valores se debería concederse la mayor importancia a la contribución de la educación a la paz, así como la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y entre los diferentes grupos raciales o religiosos. Es importante que desde los primeros años escolares se desarrollen procesos que formen personas en forma integral basados en una educación en valores morales y éticos que puedan ser aplicados en cada acción humana dentro de su entorno social.

Todo esto tomando en cuenta que la sociedad actual es una sociedad materialista del consumismo ,donde el ser humano quiere estar por encima de todo sin mirar el daño que causamos a los demás los valores del ser humano están en decadencia; allí la tarea del docente, los padres de familia y la comunidad.

“Existen dos funciones generales de la educación una individual y otra social. Por función individual entiende el proceso por el cual el educando debe ser realizado en sí mismo lo más plenamente posible; y por función social el deber de incluirlo como miembro eficaz en la sociedad a la cual pertenece.”(López, 2000:45).

Desde esta óptica, estas dos funciones son inseparables en el proceso educativo; la individualidad es una realidad en sí, solo si se verifica en la relación social, en el contexto

Los valores, “valor es toda perfección real o posible que produce de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser cada ente” (López, 2000, p.34) La verdad, la belleza y el bien son propiedades trascendentales del ser, como las imperfecciones morales y los errores son carencias del ser, el ser humano al expresar su valor de diferente forma para satisfacer sus necesidades, de las actividades que realiza y de las facultades de su naturaleza que pone en juego y perfecciona.

La educación en valores es nuestra tarea y nuestro compromiso por toda la vida. En cuanto a educadores debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

La familia en primer lugar conjuntamente con los docentes tienen el deber de mediante el ejemplo de educar en la formación integral de los jóvenes, corresponde a cada una la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

La familia, es el centro en la formación de valores allí el ser humano se nutre de los valores y los convierte en virtudes a modo que los va desarrollando.

En segundo plano se encuentra la escuela, la misma que va perfeccionando en el desarrollo integral de la persona.

También está el contexto social en el que vive el individuo hay muchos valores por aprender pero consigo vienen antivalores que llevan a la destrucción del ser dentro de la familia la escuela y la comunidad en general por lo que el ser humano debe estar preparado moralmente para enfrentarlo y saber discernir.

La familia debe ser formadora de valores con su misión de dar la vida a los hijos, acoger y acompañar permanentemente dando una formación afectiva y emocional. Al campo que corresponde a la asimilación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su desarrollo y para no entorpecer a los demás.

Al campo de la orientación de la propia vida en función de una ideología y más concretamente en función a la respuesta personal que cada familia y que cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios.

4.6.1 LOS VALORES Y ANTIVALORES.

La consistencia del bien y el mal, la verdad y el error, el amor y el odio etc., es una constante en la vida humana, es precisamente el conjunto de valores y desvalores lo que integra a la cultura de cada persona y en cada grupo social.

Se define como cultura al “conjunto de estructuras y manifestaciones sociales, religiosas e intelectuales, etc., de una sociedad” esto indica que la cultura está integrada por distintas esferas del valor que en cada persona, en cada grupo, tiene sus propias adquisiciones, estructuración y manifestaciones (Chavería 2004: 64).

La cultura como el mismo hombre es perfectible, no perfecta por lo tanto existe, manifestaciones de valor que apuntan al perfeccionamiento humano y manifestaciones de ausencia de valor que se alejan de él.

Se podría decir que la bipolaridad es una característica de la cultura, pues en la vida de las personas y de los pueblos coexisten valores y desvalores, en una lucha constante en la que se debate el ser humano en general en busca de la plenitud total.

Según (Cheverría, 2004:6) todas las esferas del valor apuntan a un fin objetivo, que es la cima a la que aspiran y que concibiéndolo de medio infinito, se identifica con Dios mismo: bondad infinita, belleza infinita y verdad infinita.

Pero al mismo tiempo cada esfera de valor tiene un fin subjetivo, que es la repercusión del sujeto al acercarse progresivamente a cada tipo de valor: por ejemplo al acercarse a la verdad como fin objetivo de la esfera intelectual, cada ser humano va adquiriendo sabiduría. Y la carencia de algún grado de ese acrecimiento a los valores conduce o se refiere a alguna medida en el polo negativo de esa bipolaridad mencionada.

Aguayo, 1986 señala dos categorías de funciones principales: las vitales y las espirituales. Los vitales son aquellos que tienen por objeto realizar los valores de la vida humana, tales como la salud, el crecimiento el bienestar del niño, del adolescente, el aprendizaje de una profesión y el adiestramiento para el mejor empleo del tiempo libre. Los espirituales, se refieren a los valores de la cultura, por ejemplo los morales religiosos, estéticos y los del conocimiento y la personalidad.

Por crecimiento se entiende el proceso ordenado de la vida natural del individuo desde el nacimiento hasta la madurez del organismo; y por desenvolvimiento, este mismo proceso, pero realizado de acuerdo a una ideal aspiración que sirva de guía o meta a un sistema educativo.

La formación del educando, consiste en la estructuración del individuo de tal forma que quede convertirse en una persona útil a la sociedad. Esta formación no se realiza aisladamente si no en conexión con la sociedad, lo que supone la existencia de alguna serie de circunstancias, normas y valores condicionantes a la educación también le compete el ordenamiento de la conducta humana, de acuerdo con ciertas normas políticas o reglas establecidas por la sociedad.

La educación también ayuda a guiar y moldear al niño y al adolescente cultivando la responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas, deberes y obligaciones de forma autónoma propendiendo al desarrollo de una personalidad de forma libre y con una personalidad bien definida para su futuro.

“La educación también promueve la socialización del educando los hábitos de cooperación y solidaridad la promoción de tendencias de altruismo y vinculación con la comunidad” (Hernandez, 1960: 189).

Otra función de la educación es de la humanización del hombre es decir la espiritualización, asimilación creación de valores culturales para construir una sociedad respetuosa de su historia costumbres y tradiciones la educación señala el camino de preparación para la vida sana útil y valiosa desde el punto de vista mental, físico, social y espiritual.

Finalmente la educación debe propender al conocimiento, y la práctica de los valores más allá del espíritu en concordancia con los principios y valores de cristianismo que propicia la paz la justicia y la equidad.

Los valores y la educación, para los educadores padres de familia y profesores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa, por consiguiente la educación debe basarse “en valores” a tal punto que los mismo sean el contenido de la educación. Para educar en valores hace falta conocerlos bien y adecuarse en la metodología apropiada para ello; es decir partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan a cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción para hacer posible la educación en valores.

La educación en valores es tarea de toda la vida .nunca estamos lo suficientemente educados en algún valor, pues siempre podemos aspirar a llegar más allá, (Cheverría, 2004: 68.).

Por consiguiente como docentes nuestra tarea es la de inculcar a los padres de familia la convivencia familiar basada en los valores morales es por ello de vital importancia conocer sus aspectos a desarrollar y su forma efectiva de ser aplicados en los estudiantes y miembros de la institución

5. DIAGNÓSTICO.

5.1 LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

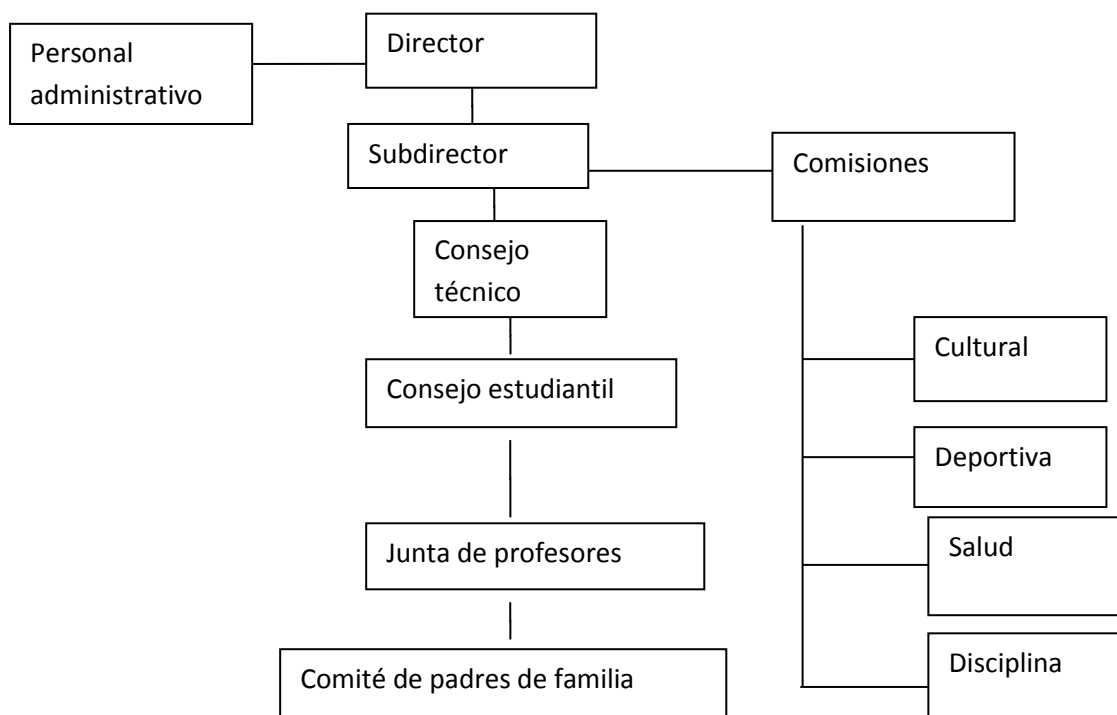
5.1.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El Centro Educativo Fiscal “29 de Mayo” de la ciudad de Macas tiene a la Dirección de Educación como a su institución que dirige y nombra la principal autoridad del plantel como es el director y el personal administrativo mediante concursos.

En la actualidad los concursos de méritos y oposición no se da en nuestra Dirección Provincial de Educación, allí prima la política, los familiares y los más allegados para tener un puesto de trabajo.

El establecimiento educativo para la conformación de las diferentes comisiones como, es la deportiva, socio- cultural, salud y disciplina; el consejo técnico y subdirector se realiza en forma democrática respetando las habilidades y valores que cada docente posee, de acuerdo eso se elige el de mayor votación de esa forma quedan conformadas las comisiones.

EL ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN



Según se observa en el organigrama, la institución funciona de manera vertical, el Director es el centro de partida, coordina con el personal administrativo, en un nivel menor está el Subdirector quien cumple sus funciones en conjunto con las diferentes Comisiones, en un escalón inferior y en forma descendiente se encuentran el Consejo Técnico, Consejo Estudiantil, Junta de Profesores, y el Comité Central de Padres de Familia.

Por lo que de acuerdo a este organigrama de la institución, la gestión educativa lo dirige solo el director.

5.1.2 CÓDIGO DE ÉTICA

En la institución educativa no existe este documento, por lo tanto no se puede hacer comentario del mismo.

5.1.3 PLAN ESTRATÉGICO.

Con referencia al análisis de éste documento no se puede expresar ningún comentario en vista de que esta institución no posee el plan estratégico.

5.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El adjunto es un apartado de las diversas actividades planificadas por la institución en el POA, por lo tanto se ha extraído lo que más se relaciona con el tema de gestión, liderazgo y valores en el centro educativo en estudio.

ESTRATEGIAS	PROYECTO A IMPLEMENTARSE	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
5.- Ejercitar valores y actitudes de convivencia pacífica y solidaria.			* Solicitar el apoyo de la Dirección de Educación y otras instituciones	* Afiches. *Diapositivas	*Director. *Comité de padres de familia. *Maestros. *Expositores o conferencistas.	Trimestralmente

En el Plan Operativo Anual se encuentra la planificación implícita sobre: ejercitar valores y actitudes de convivencia pacífica y solidaria, para esta estrategia proponen la siguiente actividad, solicitar el apoyo de la Dirección de Educación y otras instituciones, y los recursos a utilizarse son los afiches, diapositivas; como responsables de la planificación consta el Director, Comité de Padres de Familia y la Comisión Socio-cultural. Por lo tanto es un reto muy importante lo que se está planificado en el POA ya que hoy en día los valores están en decadencia y va tomando fuerza los anti valores.

La tarea del docente es concienciar a los padres de familia y representantes a cultivar los valores, para bien de la persona que es aquello que la perfecciona que la mejora en su salud mental, en sus relaciones humanas, en sus sentimientos etc.; entendiendo que la práctica de valores vienen de: la familia, la cultura, la sociedad, de la convivencia intercultural en donde el niño y el joven se desarrolla.

5.1.5 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).

El Proyecto Educativo Institucional del Centro Educativo Fiscal “29 DE MAYO” se puede notar que no se encuentra explícitamente expresado los valores sino el diagnóstico de la institución, actividades de tipo académico - pedagógico, la nómina y designación de los profesores por grados, la técnica del FODA.

Este documento institucional enfoca de una manera más técnica orientado a los proceso metodológicos, científicos; sin tomar en cuenta la importancia que tienen los valores en la formación personal de los educandos, que es la que da sentido a cualquier actividad humana y mucho más si hablamos de una institución educativa formadora de seres humanos y no sólo talento científico, mecánicos, productores.

5.1.6 REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES PARA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

Con respecto al tratamiento de los valores humanos en este documento no hay referentes que traten dicho tema, puesto que mayor énfasis lo realizan a la parte académica y a las sanciones por faltas disciplinarias.

En lo referente a la gestión se puede evidenciar de acuerdo a este documento y relacionando con las encuestas que existe una gestión relacionada con las tareas más que con las personas en sí.

Una vez analizado el Reglamento Interno en cuanto a liderazgo, se nota liderazgo transformacional donde el líder como directivo genera su deseo de cambio aplicando normas reglamentarias explícitas en el reglamento de la institución y generando justicia e igualdad creando un clima organizacional entre los miembros de la comunidad educativa.

5.1.7. VALORES INSTITUCIONALES

Como valor institucional este establecimiento educativo fiscal respeta los credos religiosos, sin hacer menos al estudiante por su cultura, etnia y situación social donde proceda, su visión es llegar a la sensibilidad de la familia a incentivar al niño en los valores para ser verdaderos seres humanos, capaces de resolver problemas que se presentan en la vida diaria, ser entes activos emprendedores en la sociedad.

Orto de los valores institucionales que es importante resaltar, como es un establecimiento educativo que esta distante del centro poblado da acogida a todos los estudiantes sin importar de donde vengan o las calificaciones que tengan, muchos de estos estudiantes vienen sin encontrar cupo, o sin poder rendir una prueba de ingreso en otro establecimiento.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL CENTRO EDUCATIVO.

Su estructura organizativa responde al Reglamento General de Ley de Educación que se basa en los siguientes artículos: 76, 77,79 y 82.

El artículo 76 dice que el establecimiento educativo completo debe tener: un director, la junta general de profesores, el consejo técnico, comisiones especiales, personal de servicio.

En los artículos 77,79 y 82 se encuentra las funciones de dichos organismos; esto es cuanto se puede observaren forma explícita en el PEI de la institución como también en el organigrama institucional, el mismo que hace énfasis que el

subdirector, consejo técnico y comisiones se eligen en forma democrática tomando en cuenta sus atributos personales para beneficio institucional fomentando el liderazgo democrático participativo en sus miembros.

5.2.1 MISIÓN Y VISIÓN.

5.2.1.1. La misión institucional.

El Centro Educativo Fiscal “**29 DE MAYO**” se propone reforzar su acción para que al cabo de cinco años alcance el nivel alto de prestigio en el Barrio, Cantón y Provincia, mediante una educación de calidad participativa y democrática, basados en principios morales, éticos religiosos, sociales, practica de valores y desarrollo de capacidades cognitivas y meta cognitivas, creativas reflexivas y críticas integrando a toda la comunidad. Por lo tanto nuestra misión fundamental está centrada en entregar alumnos que a las exigencias de la vida actual.

5.2.1.2. La visión institucional.

El Centro Educativo Fiscal “**29 DE MAYO**” es una institución centrada y dedicada a la formación de la niñez de este floreciente Barrio ,Parroquia Cantón y porque no decir de la provincia en general ,la cual se busca desarrollar una educación integral mediante una metodología activa y participativa con el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, técnicos disponibles a fin de optimizar las capacidades intelectuales ,desarrollar actitudes y valores para que nuestros educandos se conviertan en individuos útiles para sí mismo, la sociedad y la patria.

5.2.2. EL ORGANIGRAMA.

De acuerdo al organigrama de institución, en la más alta jerarquía esta la persona con responsabilidad habitual de la organización el mismo que tiene la capacidad de gestionar en las diferentes esferas, propiciando un buen clima laboral y un liderazgo participativo democrático. Por lo tanto es el gerente encargado de vigilar que los miembros de la institución cumpla con eficacia, eficiencia su misión y visión institucional y a la vez, es el ente responsable la buena marcha de la institución.

5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS.

Mediante la investigación realizada se puede notar que la institución no posee departamentos de función pedagógica administrativa.

En lo referente a las funciones por áreas existen jefes de áreas fundamentales como es: Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Estudios Sociales; los mismos que se encargan de reunirse trimestralmente y planificar actividades pedagógicas y culturales a desarrollarse dentro del establecimiento durante el año lectivo tomando en cuenta las fechas importantes del calendario cívico.

En cuanto a las áreas complementarias son asignadas a los dirigentes de curso y en algunos casos de acuerdo a las habilidades y predisposición de cada docente.

5.3 EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

5.3.1 DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES

El Centro Educativo Fiscal “29 DE MAYO” de la ciudad de Macas adopta el MODELO PEDAGÓGICO CONSTRUCTIVISTA, donde el ser, el saber, el hacer y el aprender a vivir juntos se desarrolla en los educandos tomando como base el entorno educativo versátil; cuya dimensión pedagógica consiste en hacer de cada uno de los docentes verdaderos guías del proceso de enseñanza - aprendizaje, allí los valores se ponen de manifiesto en el respeto al trabajo autónomo con un espíritu humanista, para la formación de los estudiantes desarrollando destrezas habilidades, competencias y valores para que sean capaces de desenvolverse en la sociedad.

5.3.2 DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES

Mediante el análisis realizado en las encuestas y entrevistas se detecta lo siguiente: La cortesía, la amabilidad, el respeto a los derechos humanos, la cordialidad, la buena comunicación todo esto entre profesores, son también valores que se ponen de manifiesto en el ejercicio de las labores diarias en la institución.

El respeto a las estructuras organizativas y operacionales y al orden jerárquico establecido, mediante el reglamento interno, leyes y reglamentos, son los que a mi modo de ver se ha mantenido o se ha tratado de mantener en esta institución educativa, tanto superiores como subordinados dentro del sistema educativo, el mismo que se maneja dentro del respeto y la consideración.

En relación a la dimensión organizativa operación y valores de los documentos investigados no se han identificado documento escrito que se relacione directamente con los valores.

5.3.3.- DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES

En este aspecto cabe indicar que al ser una institución fiscal, y depender administrativa y financieramente del gobierno central, a través del Ministerio de Finanzas, Ministerio de Educación y otras instituciones gubernamentales, estamos supeditados a las disposiciones que de ellas se emanen, para el desarrollo activo en las dos dimensiones que se mencionan.

Por tanto es necesario aclarar que el Centro Educativo Fiscal “**29 de Mayo**” es una institución sin fines de lucro, allí no se maneja dinero y no existe contadora de la institución; hoy en día con el gobierno de Rafael Correa se está asignando a las instituciones educativas un rubro económico, el mismo que el director solo entrega las facturas de los proveedores al departamento financiero de la Dirección de Educación, para que ellos se encarguen de hacer las transferencias pertinentes a las casas comerciales.

Los valores como la honradez, la cautela, el respeto al derecho ajeno, la ética profesional, la convicción de profesionales a carta cabal, son los que han primado también en esta institución hasta el momento, seguro que esa será la tónica en el futuro que nos aprestamos a vivir como ejemplo para las nuevas generaciones.

5.3.4. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES

Es la parte del currículo oculto que suele ser conocido por el Centro Educativo, cual se puede notar que tiene un impacto más profundo en los estudiantes , como tales representan una serie de normas y valores para la convivencia social del establecimiento educativo en la comunidad a la cual pertenecen entre los cuales están:

La participación en desfiles cívicos, folklóricos y randimpas esto no se encuentra planificado en el currículo pero sí ayuda al estudiante a desarrollarse en el mundo globalizado mediante los diferentes aprendizajes marcados por la UNESCO como es el aprender a hacer, aprender a ser, aprender a convivir con la sociedad(relaciones humanas), y es que hoy en día el tema de la tolerancia entre grupos humanos, la imperiosa necesidad del trabajo en equipo ,la pluriculturalidad en los consorcios multinacionales de trabajo ,hacen necesario la inclusión de la convivencia como parte de los programas de estudio.

Es tan importante que se tome en cuenta estas actividades de aprendizaje versátiles ya que le ayudan al estudiante a valorar sus costumbres, tradiciones y sentirse identificado con su cultura y al mismo tiempo insertar a la comunidad seres creativos, talentosos, emprendedores y líderes en su comunidad.

5.4 ANÁLISIS. FODA

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<p><u>Gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Personal docente profesional. * Buena imagen institucional. * Buenas relaciones con otras instituciones a fines. <p><u>Liderazgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Democracia y buenas relaciones humanas entre maestros. * Trabajo en equipo entre docentes y directivos. * Participación de padres de familia. * Las decisiones se toman en consenso <p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * padres de familia comprometidos con sus hijos en las actividades escolares. * Profesores y directivos puntuales. * Docentes y directivos abnegados y responsables * existen relaciones cordiales con padres de familia. * Vivencia de valores personales e institucionales 	<p><u>Gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * El organigrama institucional es de forma vertical * En los documentos curriculares no se encuentra planificado sobre valores, liderazgo. * La institución como tal no posee el código de ética institucional * Liderazgo autoritario. <p><u>Liderazgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Los docentes no dan oportunidad a los estudiantes presentarse en público mediante trabajos grupales. * Los padres de familia y estudiantes no tienen conocimiento de la misión y visión institucional. <p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Procedencia de estudiantes de hogares desorganizados.
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p><u>Gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * capacitación para el personal de la institución en cuanto a la elaboración del código de ética, código de convivencia y manual de convivencia. <p><u>Liderazgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * fomentar un liderazgo participativo * Cursos de capacitación para inclusión educativa de acuerdo a la actualización del nuevo currículo. <p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Libertad para los estudiantes en cuanto a creencias religiosas. * Participación en programas cívicos que promueven el civismo y el amor a la patria. 	<p><u>Gestión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * El desarrollo trae consigo también grandes problemas sociales como la delincuencia, droga, sexo, alcoholismo, tribus urbanas, etc. <p><u>Liderazgo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * cambio de cultura de la mayoría de padres de familia. <p><u>Valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> * Hijos de padres migrantes * Malos hábitos en el uso de las nuevas tecnologías.(NNTT)

Matriz del FODA

Perfil	Oportunidades	Amenazas
	<p><u>Gestión</u> *capacitación para el personal de la institución en cuanto a la elaboración del código de ética, código de convivencia y manual de convivencia.</p> <p><u>Liderazgo</u> *fomentar un liderazgo participativo * Cursos de capacitación para inclusión educativa de acuerdo a la actualización del nuevo currículo.</p> <p><u>valores</u> * Libertad para los estudiantes en cuanto a creencias religiosas. * Participación en programas cívicos que promueven el civismo y el amor a la patria.</p>	<p><u>Gestión</u> * El desarrollo trae consigo también grandes problemas sociales como la delincuencia, droga sexo, alcoholismo, tribus urbanas, etc.</p> <p><u>Liderazgo</u> *cambio de cultura de la mayoría de padres de familia.</p> <p><u>Valores.</u> *Hijos de padres migrantes *Malos hábitos en el uso de las NNTT.</p>
Fortalezas	Estrategias F. O	Estrategias F. A
<p><u>Gestión</u> * Personal docente profesional. * Buena imagen institucional. *Buenas relaciones con otras instituciones a fines.</p> <p><u>Liderazgo</u> *.Buenas relaciones humanas entre maestros. *Trabajo en equipo entre docentes y directivos. *Participación de padres de familia.</p> <p><u>Valores</u> *padres de familia comprometidos con sus hijos en las actividades escolares. *Profesores y directivos puntuales. *Docentes y directivos abnegados y responsables *existen relaciones cordiales con padres de familia. *Vivencia de valores personales e institucionales</p>	<p><u>Gestión</u> *Con el personal docente profesional elaborar el código de ética, el código de convivencia y el manual de convivencia.</p> <p><u>Liderazgo</u> *Trabajo en equipo entre docentes y directivos sobre inclusión educativa</p> <p><u>Valores</u> *Utilizar los talentos humanos en la construcción de valores.</p>	<p><u>Gestión</u> *Mediante la socialización del manual de convivencia incentivar y dar a conocer los problemas sociales actuales</p> <p><u>Liderazgo</u> *Con la participación de los padres de familia trabajar en talleres sobre la aculturalización.</p> <p><u>Valores</u> *utilizar los talentos humanos en la construcción de valores</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<p><u>Gestión</u></p> <p>* El organigrama institucional es de forma vertical</p> <p>* En los documentos curriculares no se encuentra planificado sobre valores, liderazgo.</p> <p>*La institución como tal no posee el código de ética institucional</p> <p>* Liderazgo autoritario.</p> <p><u>Liderazgo</u></p> <p>*Los docentes no dan oportunidad a los estudiantes presentarse en público mediante trabajos grupales.</p> <p>*Los padres de familia y estudiantes no tienen conocimiento de la misión y visión institucional.</p> <p><u>Valores</u></p> <p>*Procedencia de estudiantes de hogares desorganizados.</p>	<p><u>Gestión</u></p> <p>*Con la capacitación al personal docente elaborar los documentos curriculares que no posee la institución.</p> <p><u>Liderazgo</u></p> <p>*Realizar trabajos grupales</p> <p>*Realizar concursos de oratorias</p> <p><u>Valores</u></p> <p>*Realizar charlas sobre escuela para padres</p>	<p><u>Gestión</u></p> <p>*incrementar en los instrumentos curriculares temas de gestión, valores y liderazgo estudiantil.</p> <p><u>Liderazgo</u></p> <p>*Realizar trabajos grupales</p> <p>*Realizar concursos de oratorias</p>

Se puede apreciar en esta técnica como fortalezas:

Un personal docente profesional, éste es un valor en el campo educativo ya que ellos tienen una visión de futuro y pueden ayudar al estudiante a solucionar problemas; por lo tanto la institución provee de talentos humanos, lo que le hace diferente de las otras instituciones y complementa con la fortaleza de llevar una buena imagen institucional a la comunidad y a esto se le conoce como un valor humano institucional.

Otra de las fortalezas es, que existen relaciones cordiales y participativas con los padres de familia, esta fortaleza es una de las principales para una buena marcha institucional y se pueda realizar un trabajo cooperativo entre los miembros de la comunidad educativa propiciando una cultura y un clima escolar agradable.

Como debilidades de la institución se puede observar los siguientes problemas que se dan:

El organigrama institucional es de forma vertical por lo que el director es el centro de la dirección de tareas institucionales, los documentos curriculares no se encuentra planificado sobre valores y liderazgo que motive al estudiante a ser protagonista de su propio destino.

Otro de los problemas la institución como tal no posee el Código de Ética Institucional donde se vea reflejado los compromisos y derechos de la familia educativa, los docentes no dan oportunidad a los estudiantes a presentarse en público mediante trabajos grupales fortaleciendo el liderazgo participativo y democrático, los padres de familia y estudiantes no tienen conocimiento de la misión y visión institucional, procedencia de estudiantes de hogares desorganizados.

En cuanto a las oportunidades el plantel tiene acceso a varios eventos planificados por la institución en cuanto a gestión, liderazgo y valores como también instituciones que brindan su apoyo en beneficio de los estudiantes y a la familia educativa.

En cuanto a las amenazas sabiendo que los jóvenes están bombardeados por la tecnología y se acoplan fácilmente al mundo cambiante, el centro educativo como formador de líderes debe dar mayor énfasis en la enseñanza y práctica de valores morales, espirituales y religiosos para poder discernir lo bueno y lo malo.

5. RESULTADOS.

6.1.1 DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

Los cuestionarios de las encuestas realizadas a todos los involucrados dentro de esta investigación han sido contestados en forma sincera espontanea y realista según lo que se puede observar en el CENTRO EDUCATIVO FISCAL “29 de MAYO”.

Esta es una institución creada hace 24 años, exactamente el 18 de noviembre de 1987, ante las necesidades del sector y la gestión del presidente del barrio, laboraban los docentes en casas pedidas, pero en la actualidad cuenta con 9 años de básica; tres paralelos de primero, tres de segundo, tres de tercero, tres de cuarto, tres de quinto, tres de sexto, dos de séptimo, uno de octavo y uno de noveno, de los cuales se escogió para la encuesta a los 6 directivos, 22 docentes, 21 estudiantes de séptimo, octavo y noveno de básica, y 17 padres de familia presidentes de cada paralelo.

El mismo que cuenta con una infraestructura poco funcional y muchas necesidades básicas para un buen funcionamiento académico.

Gracias a la colaboración del director, el personal administrativo, docente, padres de familia y estudiantes se pudo ejecutar las encuestas; utilizando para este fin los formatos escritos, como instrumento principal para la obtención de los datos. Los resultados de esta aplicación, sirvieron para conocer el liderazgo y gestión en el centro educativo y a la vez validar el instrumento de investigación, entendido como el grado en que el instrumento produce resultados confiables, que ayudan al desarrollo de la investigación.

Antes de presentar los resultados de fiabilidad se describen algunas características socio demográficas de los sujetos que participaron en las encuestas como son: edad, género, y título académico en el caso de los docentes.

Tabla 6

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

Forma de organización	F	%
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	50%
b. Coordinadores de área	1	16,7%
c. Por grupos de trabajo	2	33,33%
d. Trabajan individualmente		
No contestan		

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: La autora.

Describiendo el gráfico se observa que en la forma de organización de los equipos de trabajo en la unidad educativa:

De los 6 directivos encuestados el 50%, manifiesta lo siguiente, es el director quien organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.

El 33% expresa que la forma de organización de los equipos de trabajo lo realizan por grupos de trabajo.

Los coordinadores de área trabajan como apoyo al trabajo que realiza el director y la mayor responsabilidad de la organización en equipo solo depende del director de del centro educativo.

TABLA 7**ASPECTO QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	F	%
a. El número de miembros de la institución	3	50%
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50%
c. Valor y tiempo empleados en la institución		
d. Otros		
e. No contestados		

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: La autora.

Entre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 50% expresa sobre el número de miembros de la institución el otro 50% los resultados obtenidos en la institución esto da como resultado la confianza que tienen los padres de familia para educar a sus hijos en este plantel. Por lo que se da igual importancia el número de miembros con los resultados obtenidos esto es lo que manifiestan los directivos de la institución.

Ninguno de los encuestados hace referencia sobre el valor y tiempo empleado en la institución.

TABLA 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
a. Sí	6	100%
b. No		
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos; los seis directivos encuestados están de acuerdo que las tareas se encuentra escritas en un manual de normas reglas y procedimientos, lo que significa que el 100% contestó **sí**, por lo tanto, los miembros de este plantel educativo tienen deberes y derechos que le asisten para cumplir sus funciones dentro del establecimiento educativo.

TABLA 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.

Aspectos que se toman en cuenta	F	%
Director del plantel	5	83,3%
Consejo directivo		
No	1	16,7%

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

El clima de respeto y la toma de decisiones en esta institución educativa está liderado por su director del plantel como se puede observar en el gráfico con un 83%, en cuanto a consejo técnico esta institución no posee éste organismo de gestión.

TABLA 10

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS.

Aspectos que toman en cuenta	F	%
a. sí	1	16,7%
b. no	5	83,3%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

Para la resolución de conflictos y promover resoluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores y los 5 directivos es decir el 83% manifiesta que **no** y 1 directivo es decir el 16,7% expresa que **sí** de acuerdo al gráfico que se puede observar.

TABLA 11

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE:

Nro	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	F	%	F	%
A	Excelencia académica	5	83,3%	1	16,7%				
B	El desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%				
C	La capacitación continua de los docentes	4	66,7%	3	33,3%				
D	Trabajo en equipo	5	83,33%	1	16,7%				
E	Vivencia de valores institucionales y personales	5	83,3%	1	16,7%				
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100%						
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	16,7%	5	83,33%				

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo".

Elaboración: Autora.

De los seis directivos encuestados sobre: Su administración y liderazgo del centro educativo; promueven la opción **siempre** en los siguientes aspectos:

Con un 100% la participación de los padres de familia en actividades programadas.

En los aspectos como: Excelencia académica, Trabajo en equipo y vivencia de valores institucionales y personales, un 83% contestaron la opción **siempre**

Sobre la capacitación continua de los docentes, 66% contestaron **siempre**

El desarrollo profesional de los docentes un 50%, contestaron **siempre**.

En lo que se refiere a vivencia de valores institucionales y personales la opción **siempre** expresan los 5(83%) directivos y el (16%) expresó que **a veces**.

Delegación de autoridad a los grupos de decisión un 83%, manifiestan **a veces**.

Tabla 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN:

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	F	%	F	%
A	Son innatas	1	16,7%	5	83,33%				
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	33,33%	4	66,70%				
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83,33%	1	16,7%				
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	1	16,7%	5	83,33%				
E	Capacitación continúa que cambie la práctica ,la teoría y la reflexión	5	83,3%	1	16,7%				

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución promueve la opción **siempre** en lo siguiente:

Capacitación continúa que cambie la práctica, la teoría y la reflexión y se adquieren a partir de la experiencia con un 83,33%.

Promueve la opción **a veces** en los siguientes aspectos:

- Innatas y se desarrollan con estudios en gerencia con un 83%.
- Se logra a través de estudios con un 66,70%

Tabla 13.

PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, USTED COMO DIRECTIVO PROMUEVE:

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	6	100%						
B	La disminución del número de estudiantes por aula	1	16,7%	4	66,70%	1	16.7%		
C	La mejora de los mecanismos de control	4	66,7%	2	33,33%				
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	6	100%						

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes ,docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, de los 6 directivos encuestados el 100% expresan **siempre**.

La existencia de ambientes cordiales de trabajo los 6 (100%) directivos indican la opción **siempre**.

La mejora de los mecanismos de control los 4(66,7%) directivos encuestados expresan **siempre** y los 2(33%) dicen que **a veces**.

La disminución del número de estudiantes por aula, de los 6 directivos encuestados 1(16,7) indican que **siempre** ,4(66,7%) **a veces** y 1(16,7) **nunca**.

Tabla 14.

¿ÓRGANOS QUE SE ENCUENTRAN EN SU INSTITUCIÓN?

Nro.	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	F	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100%						
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	1	16,7%	3	50%	2	33,33%		
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			1	16,7%	5	83,33%		
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			2	33,33%	4	66,70%		
E	Otros(cuales)								

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

De los diferentes órganos escritos a continuación cuáles se encuentran en su institución:

De dirección (director, consejo escolar, consejo académico etc.) Los 6 directivos encuestados es decir (100%).contestan **siempre**

De gestión (secretario, subdirector, comisión económica etc.) de los 6 directivos 1 es decir el (16,7%) contesta **siempre**, 3 directivos lo que representa el (50%) contestaron **a veces** y 2 directivos el (33%) contestaron **nunca**.

De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.) Un encuestado contestó **a veces** es decir el 16,7%; y el 83% contestan la opción **nunca**.

Técnica (departamentos, equipo docente etc.) El 33% es decir 2 directivos contestan **a veces** y el (66,7%) contestaron la opción **nunca**.

Tabla 15.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES:

Nro	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
		F	%	F	%	f	%	F	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	50%	1	16,7%	2	33,33%		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83,33%	1	16,7%				
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	5	83,33%	1	16,7%				
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes	4	66,70%	2	33,33%				

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

El equipo educativo o quipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de.

Con respecto a esta pregunta se puede describir de la siguiente manera:

Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes de los 6 directivos los tres que representa el 50% contestan **siempre**, 1(16,7%) contesta **a veces** y 2 el 33% se manifiesta que **nunca**.

Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. 5 de los encuestados es decir el 83% contestan **siempre**, y 1 el 16,7% **nunca**.

Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos de igual forma los 5 es decir el (83%) contestaron **siempre** y el (16; 7%) contestó **a veces**.

Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes los 4 encuestados es decir 66,7% contestó **siempre** y (33%) contestó **a veces**.

Tabla 16.

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS DE SU INSTITUCIÓN, SON LOS ENCARGADOS DE:

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83,33%	1	16,7%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución			6	100%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	2	33,33%	4	66,70 %
D	Mantener actualizada la metodología	2	33,33%	4	66,70 %
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	1	16,7	5	83,33
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje			6	100%
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos			6	100%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50%	3	50%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas			6	100%
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	1	16,7	5	83,33 %

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

Según se puede observar en el gráfico:

Predomina la **negativa (NO)** con el 100% en los siguientes aspectos que se tomó en cuenta para la encuesta a los directivos:

- b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución,
- f) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje,
- g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos,
- i) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas, es decir los 6 directivos encuestados es decir el 100% contestaron **no**.
- e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el 83% contestó **no** en este enunciado.
- j) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología. el 83% de los encuestados contestó **no**

Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, el 66% contestó **no**

Mantener actualizada la metodología, de igual forma el 66% contestó **no**

El aspecto positivo **sí** predomina con el 83,33%, en Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia y con un 50% los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo, el 50%.

Tabla 17

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES.

Orden	Acciones	Sí		No	
		F	%	F	%
	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83,33%	1	16,7%

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. De los 6 directivos encuestados los cinco es decir el 83% contestaron **sí** y uno que significa el 16,7% contestó **no**.

Tabla 18.

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		F	%	F	%
A	Un reingeniería de procesos			6	100%
B	Plan estratégico	6	100%		
C	Plan operativo Anual	6	100%		
D	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	2	33,33%	4	66,67%

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

La institución educativa que usted dirige se ha realizado: responda con los términos **sí o no**

La planificación es necesaria en toda institución educativa porque en base a ello se puede programar acciones, evaluar el avance de las actividades planificadas como también se puede retomar actividades que quedaron inconclusas.

En tal virtud, se presenta el resultado de la encuesta de la tabla que antecede.

Esta institución educativa ha elaborado el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Anual (POA); por lo que se puede observar en el gráfico con el 100%. Es un centro educativo que planifica anualmente aspectos relacionados con la gestión administrativa y pedagógica involucrando a los padres de familia.

Una reingeniería de procesos todos coinciden en la opción **no** lo que representa el 100%.por lo que este aspecto no se toma en cuenta en esta institución.

Sobre el proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes el 66,7% contestan **sí**, lo que significa que la reingeniería de procesos y el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes no se aplica en esta institución educativa.

TABLA 19**6.1.2 ENCUESTA A LOS DOCENTES:****RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS DOCENTES.**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA		NO CONTESTA	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	18	13	59	5	23		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	68	5	22	2	9		
3. La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	15	68	5	29			1	5
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	45	11	50	1	5		
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	9	8	36	12	55		
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	64	6	27	1	5	1	5
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	90	1	5			1	5
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			6	27	16	73		
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5	4	18	16	73	1	5
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			5	23	16	73	1	5
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	45	11	50	1	5		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	17	77	5	23				
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	15	68	7	32				
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	13	59	9	41				
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	19	86	3	14				
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	19	86	3	14				

Fuente: Encuesta a los docentes del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

En lo referente a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los 22 docentes de esta Institución Educativa fiscal “**29 DE MAYO**” se puede describir lo siguiente:

Sobre el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, los 4 docentes es decir (18%) responden **siempre**, los 13 los que representa el (59%) **a veces**, y los 5 es decir el (22,7%) responden **nunca**.

El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

Los 15 es decir el (68%) de docentes encuestados responden **siempre**, los 5 que representa el (22,7%) manifiestan **a veces** y los 2 que representa el 9% expresan **nunca**.

La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. El (71%) contestó **siempre**, 6(28,5%) **a veces** y un docente no contesta esta pregunta.

Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo frente a esta pregunta el (45,5%) responde la opción **siempre**, (50%) **a veces** y (4,5%) **nunca**.

Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, los docentes expresan de esta forma. **Siempre**, el (9%), el (36%) **a veces** y el (54,5%) responden **nunca**.

Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje el (66,6%) contestó **siempre**, el (27,5%) expresó **a veces**, el (4,7%) **nunca** y un docente no contesta.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante, el 90% contestó **siempre**, el (5%) **a veces** y el (5%) no contesta.

Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, el (27%) responden **siempre**, (73%) **nunca**.

Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros el (4,7%) responde **siempre**, el (19%), **a veces**, el (73%) contestó **nunca** y un docente encuestado no contestó.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo, el 23,8%, contestó **a veces**, el (73%) contestó **nunca** y un docente no responde esta pregunta.

Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas el (45,5%) contestó **siempre**, el (50%) **a veces** y el (4,5%) contestó **nunca**.

Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo el (77%) expresó **siempre**, el (22%) contestó **a veces**.

Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica el (68%) contestaron **siempre** y el (32%) contestaron **a veces**.

Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera el (59%) contestaron **siempre** y el (41%) contestaron **a veces**.

Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes el (86%) de docentes contestó **siempre** y el (14%) contestó **a veces**.

Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, el (86%) **siempre** y el (13,6%) contestó **a veces**.

TABLA 20

6.1.3 A LOS ESTUDIANTES.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
	F	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	11	52	9	43	1	5		
2. Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes.	5	24	12	57	4	19		
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	12	57	8	38	1	5		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	43	11	52	1	5		
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	57	5	24	4	19		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	14	67	4	19	2	10	1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	48	9	43	1	5	1	5
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	48	9	43	1	5	1	5
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	9	43	6	33	6	29		
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	71	6	29				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	12	62	9	43				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	18	86	2	10			1	5
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	9	43	10	48	2	10	1	5
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	33	13	62			1	5
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	19	90	1	5			1	5

Fuente: Encuesta a los estudiantes del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

De acuerdo al criterio que tienen los 21 estudiantes se puede determinar los siguientes porcentajes frente a cada cuestionamiento realizado:

El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 52% contestó **siempre**, el (43%) **a veces** y la opción **nunca** contestó el 5%.

Las autoridades hablan más que escuchan, a los problemas de los estudiantes el 24% manifestó **siempre**, el (57%),contestó **a veces** y el (19%) contestó **nunca**.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar el 57% contestaron **siempre**, el (38%) contestó **a veces** y el 5% contestó la opción **nunca**.

Con respecto a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases el 43% respondió **siempre** y un 52% contestó **a veces** y la opción **nunca** respondió el 5%.

En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo el (57%) contestó **siempre**, el (24%) contestó **a veces** y el (19%) **nunca**.

Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario predomina la declaración **siempre** con el 67%, la opción **a veces** con el (19%), la opción **nunca** con el (10%) y un estudiante no contesta esta pregunta lo que representa el 5%.

El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrolle en el 48% de estudiantes responden **siempre**, el(43%) **a veces** , el (5%) respondió **no** y uno no contesta.

Sobre los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la intención con los docentes, el (48%) contestó **siempre**, (43%) contestó **a veces**, 1(5%) contestó **nunca** y uno no contestó a esta pregunta.

Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes el 43% contestó **siempre**, la opción **a veces**, el 33% y la opción **nunca** el 29%.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión., el 71% de encuestados respondió **siempre** y el (29%) contestó **a veces**.

Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clases el 62% respondió **siempre**, el (43%) respondió **a veces**.

En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión el 86% contestó la opción **siempre**, el 10% la opción **a veces**.

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, predomina la declaración **a veces** con el 48%, **a veces**, el 43% contestó la opción **siempre**, un estudiante contestó **nunca** y uno no contesta esta pregunta.

Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; predomina la declaración **a veces** con el 13(62%), **siempre** con el 7(33%) y un estudiante no contesta el mismo que representa el 5%.

La ética y los valores se enseñan con el ejemplo:

Se puede ver claramente que predomina la declaración **siempre** con el 90%, el 5% contestó **a veces** y el 5% no contestó esta pregunta.

Tabla 21

6.1.4 DE LOS PADRES DE FAMILIA.

RESULTADO DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca		No contesta	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1 El director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para realizar jornadas de trabajo en la institución.	13	76	4	24				
2 Mis opiniones son tomadas en cuenta por los directivos del plantel	6	35	11	65				
3 Me siento integrado en las actividades del plantel	12	71	3	18	1	6	1	6
4 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar	5	88	2	12				
5 Para todas las actividades se toma en cuenta la condición humana de cada uno de los padres familia.	2	12	6	35			2	12
6 Tengo inconvenientes con los profesores del plantel	2	12	6	35	9	53		
7 Tengo inconvenientes con los directivos del plantel	1	6	5	29	9	53	2	12
8 Asisto a reuniones convocadas por las autoridades del centro educativo	15	88	2	12	1	6		
9 Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades del centro educativo	9	53	8	47				
10 Existe un clima laboral positivo entre los docentes del plantel	13	76	3	18	1	6		
11. Tengo referencias sobre el prestigio institucional dentro del lugar al que pertenece.	12	71	6	35				
12. Estoy siempre pendiente y colaborando en el quehacer educativo que se presenta en el centro.	11	65	6	35			1	6
13. Recibo noticias e informes de escándalos que se presentan en el plantel.	4	24	6	35	7	41		
14. El respeto, la puntualidad, la solidaridad y la gratitud son algunos de los valores que usted, nota que los profesores y autoridades del plantel enseñan a sus hijos.	8	47	8	47			1	6

Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

Con relación a la tabulación y obtención de resultados de la encuesta realizada a los 17 padres de familia de esta institución se puede observar lo siguiente:

Por lo general la característica positiva, predomina casi en todas las preguntas, por sobre el 50% de acuerdo a los resultados de la encuesta, entendiendo de que en esta institución se maneja una cultura y clima laboral agradable.

El rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para realizar jornadas de trabajo en la institución, el 76% manifestó **siempre** y el 24% contestó **a veces**

Mis opiniones son tomadas en cuenta por los directivos del plantel, el 65% contestó **a veces** y el 35% contestó la opción **siempre**.

Me siento integrado en las actividades del plantel, el 71% contestó **siempre**, el 18% **a veces** y el 6% contestó **nunca**.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar, el 88% contestó **siempre** y el 12% contestó **a veces**.

Para todas las actividades se toma en cuenta la condición humana de cada uno de los padres familia, la opción **siempre** con el 12%, el 35% **a veces** y el 12% contestó **nunca**.

Tengo inconvenientes con los profesores del plantel, el 6% contestó la opción **siempre**, el 29% **a veces**, el 53% contestó la opción **nunca**.

Tengo inconvenientes con los directivos del plantel, el 12% contestó la opción **siempre**, el 35% **a veces**, el 53% contestó la opción **nunca** y el 12% no contestó la pregunta.

Asisto a reuniones convocadas por las autoridades del centro educativo, el 88% contestó la opción **siempre**, el 12% **a veces** y el 6% contestan la opción **nunca**.

Admiro el liderazgo y la gestión de las autoridades del centro educativo, el 53% contesta **siempre** y el 47% contestó **a veces**.

Existe un clima laboral positivo entre los docentes del plantel, 73% contestó la opción **siempre** y el 18% contestó **a veces**.

Estoy siempre pendiente y colaborando en el quehacer educativo que se presenta en el centro, el 65% contestó la opción **siempre** y el 35% **a veces**.

Recibo noticias e informes de escándalos que se presentan en el plantel, el 24% contesta la opción **siempre**, el 35% contestó **a veces** y el 41% contestó la opción **nunca**.

El respeto, la puntualidad, la solidaridad y la gratitud son algunos de los valores que usted, nota que los profesores y autoridades de la institución enseñan a sus hijos, el 47% contestó la opción **siempre**, el 47% **a veces** y el 6% no contestó la pregunta.

6.1.5 DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Los seis directivos contestaron de la siguiente forma la entrevista realizada sobre conocimientos conceptuales de comunicación y la diferencia entre información, sobre valores, liderazgo que predomina en su establecimiento educativo:

¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

Para los cuatro directivos, la comunicación es un intercambio de ideas pensamientos y deseos para tomar decisiones coyunturales lo que diferencia de la información, a diferencia de los otros dos que manifiestan que la comunicación se trata solo de dar un aviso.

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?

El 100% de los directivos encuestados responden que si cuentan con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de

liderazgo a lo cual manifiestan que si existe un reglamento interno para regular los derechos y obligaciones de los miembros educativos.

¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

El 50% de los directivos lo harán por medio de un dialogo y buscando compromiso de las partes en conflicto pero apegados a la legislación educativa, el otro 50% no sabría cómo hacer porque nunca tuvo un caso de estos.

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativos

Los 4 directivos coinciden en las siguientes características: cultura general, innovador, crítico, solidario, ser responsable, creativo tener visión al futuro, ser flexible, desarrollo intelectual, madurez emocional y para los otros dos directivos es tener una claridad de los objetivos institucionales y sus metas a alcanzar.

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

El tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, para los 6 directivos es ser responsable, comprometido, basado en el servicio a los demás, y los valores en cuanto a la dirección tener un liderazgo transformador; un docente tener un liderazgo democrático con intereses por todo el grupo tanto en lo académico como en lo personal; en cuanto al alumnado tener un liderazgo positivo responsable.

¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

Los cuatro directivos coinciden en lo siguiente: el respeto, el amor al prójimo, hábitos de estudio, puntualidad, solidaridad, la responsabilidad en sus tareas y compromiso adquirido para consigo mismo.

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?

Para los 5 directivos es la responsabilidad, la nobleza, la comunicabilidad, la disciplina, la gratitud son los valores que predominan en el entorno educativo.

Uno de los valores principales es el respeto mutuamente donde el estudiante deposita su confianza en el docente buscando apoyo pero sin pasarse de los límites.

En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

El 100% coincidió en los siguientes antivalores: la impuntualidad, la irresponsabilidad, el divisionismo entre compañeros, la desobediencia, el materialismo, la ambición al dinero y la hipocresía que tanto daño hace a la sociedad la misma que viene de la mano con la mentira la avaricia entre otras.

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

PROBLEMA OBSERVADO	CAUSA	EFEECTO
PROBLEMA 1 La institución no cuenta con un código de convivencia o manual de procedimientos donde se vea reflejado la gestión, liderazgo y valores.	Poco conocimiento en valores	Los estudiantes con problemas afectivos psicológicos.
	No conocen normas de urbanidad.	Se olvidan de saludar a los mayores y pedir disculpas a los compañeros.
	Los docentes no viven en el lugar de trabajo.	No conocen la realidad de los estudiantes.
PROBLEMA 2 La institución tiene una dirección autoritaria vertical por lo que se puede notar en el organigrama institucional.	Toma de decisiones en forma individual	Muy poco trabajo cooperativo en equipo. Desmotivación en la realización de las actividades.
PROBLEMA 3 Pérdida de valores humanos producto de la aculturalización, migración entre otros.	Aparición de antivalores	Falta a normas disciplinarias.
	No hay un manual de valores en la institución.	Se incrementa el irrespeto humano.
	No se planifica clases de orientación en valores	Jóvenes sin un proyecto de vida.

Fuente: registro de observación del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora.

7. DISCUSIÓN.

Las preguntas han sido contestadas de acuerdo a la realidad que se puede observar en la institución y los instrumentos curriculares existentes en el plantel, Actualmente hablamos de gestión integral porque se integran los procesos de planeación y de acción en el proceso educativo, ya se consideran todas las actividades implicadas en la marcha cotidiana del plantel y donde se articulan todos los proyectos de innovación que está desarrollado el establecimiento en torno al aprendizaje de los estudiantes.

¿Cómo está organizado los equipos de trabajo en el centro educativo?, de acuerdo a los encuestados el 50% coinciden que realizan sesiones trimestrales, allí se organiza las tareas, fomentando el trabajo en equipo, de acuerdo a las comisiones que tiene establecida la institución como es; la comisión socio-cultural, deportiva, salud y la disciplina, estas planifican actividades, los aprueban en consenso de todos y luego las ejecutan con la colaboración de todos los involucrados como es; directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de la institución.

En la institución se puede detectar que la gestión educativa va por buen camino, existe un liderazgo y una conciencia de responsabilidad en los docentes que las actividades realizadas en la institución son planificadas, y cuando las cosas se dan con una planificación existe también una evaluación para corregir errores y continuar con los aciertos.

Según Garzón y Navarrete (2000,23) entre uno de los objetivos del líder es el "Liderazgo.

Líder es la persona que se encuentra en la capacidad de hacer que los demás realicen algo con su propia voluntad producto del ejercicio de la motivación" por lo que esta dimensión en la que se ha avanzado mediante la madurez profesional la motivación personal y el trabajo en equipo.

¿Para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta? Los literales:

a). el número de miembros en la institución, b) los resultados obtenidos en la misma. Cada uno de ellos con el 50% de relevancia en la opción "sí" lo que se

puede notar que los directivos tienen objetivos planteados de acuerdo a la visión organizacional, por lo que una visión es muy inspiradora y cuando más vinculada este la organización podrá cumplir de mejor manera con su propósito, tomando en cuenta el espacio físico que posee, el ambiente para poder atender al número de estudiantes y las necesidades que ellos atraviesan, por lo que la institución cuenta con 608 estudiantes y 24 docentes con nombramiento y los 8 docentes contratados últimamente con esta nueva política del gobierno actual y también existe un personal de servicio.

Lo referente a los resultados obtenidos en la institución, ellos evalúan del desempeño docente, administrativo el cual está vinculada en la misión del servicio de calidad con énfasis en el prestigio y los valores institucionales, tienen referencia de los ex estudiantes, para en base de ello planificar las actividades por lo que se puede decir que toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución para proyectarse al futuro y seguir ganando espacio en la comunidad promocionando su prestigio institucional.

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. Sobre esta pregunta los seis directivos encuestados señalan que en ésta institución sí se aplica el manual de normas, por lo tanto contestaron “**sí**” el 100%.

Significa que existe éste documento donde están plasmados los derechos, obligaciones y más actividades propias de una institución y en base a ello fortalecer la gestión y el liderazgo con todos los miembros de la organización educativa.

Por lo que cada miembro debe ser emprendedor y actuar con eficiencia, eficacia apegado a las normas establecidas demostrando seguridad en sí mismo, desarrollando su potencial en el cumplimiento de sus funciones y sobre todo la responsabilidad para una buena marcha de la institución.

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones.

Este es uno de los puntos más importantes en las instituciones educativas, entendiendo como un conjunto de aspectos positivos de desarrollo profesional,

trabajo grupal, la comunicación, la supervisión, el reconocimiento a su labor que influye al comportamiento institucional y el cumplimiento de sus objetivos con calidad y calidez, de acuerdo a lo que contestaron los encuestados se nota que predomina la opción **sí** con el 83,3%.

Según Quintana, 2006 un centro educativo mejora a través del clima escolar y / o de la cultura escolar. Se considera de forma generalizada que la mejora de la conducta y el rendimiento académico del alumnado requiere cambios en estos constructos por lo que se considera una atmósfera escolar deseable que estimule la comunicación la interacción, la participación en la toma de decisiones existiendo un mutuo acuerdo entre los integrantes del centro.

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores el 83% no lo hace.

Según el autor Garzón, 2009, entre una de las características de los líderes es un gran negociador. Porque cuando se presente un conflicto hay que ir primero por la parte afectiva emocional, propiciando un diálogo con equidad, tolerancia estos valores ayudan a fortalecer a las organizaciones; pero sin descuidar las normas establecidas en la parte legal administrativa y tomando en cuenta que todas las dificultades por más simples que sean hay que promover soluciones pertinentes y oportunas en un determinado tiempo.

Lo que expresan los administrativos sobre su administración y liderazgo del centro educativo promueve la opción **siempre** casi en todos los aspectos:

En la institución dan mayor importancia lo que quiere decir con el 100% a los padres de familia por su colaboración en las actividades planificadas por la institución siempre están prestos en lo que este a su alcance, esto se puede comprobar con la encuesta realizada a los padres de familia que también coinciden en este aspecto, luego la excelencia académica, trabajo en equipo vivencia de valores institucionales y personales con el 83%; la capacitación continua de los docentes y desarrollo profesional de los docentes con un 66%.

Mucho de estos aspectos la institución tiene planificado en el **PEI** por lo que se puede notar que los directivos si tienen claro los objetivos planificados, la visión institucional que desean llegar y su misión como gestores educativos dentro de la sociedad. Si hablamos de la excelencia académica es una realidad visible en ésta institución porque muchos de ellos tienen título de tercer nivel en el área educativa y continuamente se están preparando en diferentes cursos dictados por el Ministerio de Educación.

Según Chiavenato, 2007: 89. “El liderazgo es esencialmente la capacidad de conformar las actitudes y el comportamiento de otros, trátense de situaciones formales o informales. El liderazgo es el ejercicio del poder sobre una persona o un grupo, hacia el logro de objetivos organizacionales, en un proceso y dentro de un marco situacional cambiante” por lo que el personal docente y directivo debe ir a la par de la ciencia, la tecnología pero sin descuidar los valores morales, que hoy en día se están quedando porque estamos en un mundo globalizado; competitivo en el desarrollo económico.

Sobre las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución se adquieren a partir de experiencia y la capacitación continúa que cambie la práctica, la teoría y la reflexión el 83% contestaron **siempre**, por lo que están de acuerdo que se adquiere a partir de la experiencia y capacitación continúa que convine la práctica, la teoría y la reflexión

De acuerdo a la teoría, las habilidades de un líder educativo es: Crea espacios de opinión de trabajo entre las personas que conforman el establecimiento educativo, es el que tiende puentes de fluido convicción entre las personas y estudiantes del establecimiento, con capacidad de resolver los conflictos con justicia y equidad, debe conocer conceptos de organización claros para ejecutar y evaluarlos oportunamente, a la vez poseer habilidades motivadoras para generar un ambiente de superación personal e integrador entre las necesidades comunitarias y las disponibilidades de contribución institucional.

Por lo que es un ser sensible y percibe las necesidades individuales y colectivas de docentes, docentes y padres de familia de la educación en función de conseguir el

mejoramiento de la calidad de la educativa. En conclusión un líder educativo debe tener una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión pero también con muchas cualidades propias del ser.

Por lo tanto un líder educacional es un docente que debe dominar la función y las tareas de cada puesto de trabajo y demostrar competencia profesional e interés profesional.

De acuerdo a estos resultados se puede manifestar una variedad de criterios ya que si bien es cierto algunos directivos nacen con cualidades de un líder pero siempre tienen que ir perfeccionando con la teoría, la capacitación permanente de los directivos en diferentes temas de gestión y liderazgo.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar como directivo promueve.

El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar, la excelencia de ambientes cordiales de trabajo, con el 100% la opción “**siempre**”, lo que parece que es una buena respuesta.

Porque por medio de los estudiantes se puede evaluar los programas educativos, si están cumpliendo con el propósito para el que fueron creados, los ejes transversales que plantea el Ministerio de Educación para ir retomando los valores que ya se están perdiendo hoy en día con los avances tecnológicos se da más importancia al aspecto económico. También se puede evaluar los logros dentro del proceso enseñanza - aprendizaje. Y con esto se puede evaluar la eficacia y la eficiencia de los docentes en la gestión, liderazgo y valores que predicen en su institución.

Los organismos que se encuentran en la institución, ¿cuáles se encuentran en su institución? Los seis directivos es decir el 100% afirma que el organismo de dirección es el director ; por lo que comparando con el organigrama que tiene la institución se observa: primero el director, subdirector, consejo técnico, y las comisiones, deportivas, socio-cultural, salud y disciplina; en esta institución sólo

existen órganos de dirección (director, Consejo Escolar, Consejo Académico), de acuerdo a la respuesta obtenida de los directivos no existe estos organismos de gestión, coordinación y técnica.

Según el autor Ginberg, 2006: La gestión se halla entrelazada en la cultura organizacional que cada una de las instituciones educativas llegan a sostener; para que funcione de la mejor manera la institución, debe darse una coyuntura participativa entre los diferentes organismos de sostenimiento institucional y un trabajo conjunto co-evaluativo, donde exista una motivación individual el cual conduce a un clima organizacional por lo que los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación en la gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y de mantener su equilibrio emocional.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlas; de igual forma coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

En una institución educativa para que haya un clima de convivencia en el grupo debe existir un clima organizacional el mismo que se puede definir como un estado de adaptación integral de los individuos del grupo, pero no solo la satisfacción de necesidades; de estima, de autorrealización por lo que la institución debe propiciar una buena adaptación denotada salud mental, el 83% coincide con esta respuesta.

En lo referente a los materiales de planificación educativa presentan un diagnóstico crítico con relación a la reingeniería de procesos y a los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, de acuerdo con la realidad nacional que vivimos en la época de transición de leyes y reglamentos de educación, está en primer lugar, la capacitación ahora es cuestión de inscribirse en el sistema nacional de perfeccionamiento docente y aprobar los cursos que por ley exige el Ministerio de Educación, para cumplir con los requisitos necesarios para la reclasificación y ascenso de categorías según la nueva escala homologada.

Con la aprobación de la ley para el mes de Marzo de 2011, y en segunda instancia la reingeniería de procesos implica una adaptabilidad urgente a los nuevos modelos pedagógicos y de vanguardia que han entrado en vigencia y que en cierto modo han revolucionado el quehacer educativo en estos últimos tiempos.

Los resultados de la encuesta a docentes, se evidencia la falta de liderazgo, gestión, y los valores de los docentes del centro educativo, por lo que deben tomar conciencia del rol que debemos cumplir ante la educación que el nuevo milenio exige, y los retos que ello implica en cuanto al desafío de las nuevas tecnologías aplicadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante. Son los directivos quienes mantienen el liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Del resultado de la encuesta a estudiantes, el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que predomina cotidianamente en el ambiente escolar, así mismo los docentes no se interesan en mayor grado por los problemas de los estudiantes, y aún se mantienen rezagos del modelo pedagógico conductual lo cual se evidencia, porcentaje que implica impulsar directrices que coadyuven progresivamente a adentrarnos en los procesos metodológicos actuales.

Cuyo objetivo principal es impulsar al estudiante con un perfil de emprendedor productivo con roles de liderazgo, capaz de solucionar sus propios problemas y generar actividades que conlleven a la consecución del tan mentado “buen vivir”, “seguridad alimentaria”, “veedores ciudadanos responsables y comprometidos”.

De los resultados de la encuesta realizada a los padres de familia puedo destacar que el 88% de ellos asisten a las reuniones convocadas por la institución educativa y por lo que existe una predisposición y relación entre los directivos, docentes, padres de familia, hay un trabajo conjunto y un excelente clima laboral.

Como también hacen énfasis que existe una enseñanza de valores dentro de la institución por parte de las autoridades y docentes como es, el respeto, la puntualidad, la solidaridad y la gratitud.

Finalmente como resultado de la entrevista a los directivos del plantel educativo el 100% de ellos saben diferenciar lo que es comunicación e información, conocen que existe un reglamento sobre el qué, cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo y la forma de actuar frente a un conflicto entre la dirección de un centro y el profesorado.

Los directivos conocen las características de un líder y los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo. Aceptan la presencia de antivalores en la comunidad educativa pero no dan solución al problema.

Para que en este plantel exista liderazgo participativo democrático basado en consensos es necesario que todos realicen un trabajo conjunto en la toma de decisiones para mejorar el clima escolar y por ende el clima laboral promoviendo una cultura institucional agradable, así promocionar una educación de calidad con calidez.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la institución como tal no está alegada de los valores, la gestión y el liderazgo por lo que hay un alto porcentaje de los encuestados que hablan bien de los representantes de la institución, pero para mejorar su accionar educativo es necesario elaborar un manual de convivencia tomando en cuenta el modelo pedagógico constructivista que la institución practica y la filosofía que predica sabiendo que es una institución fiscal esta encaminada a la formación humanística integral del ser humano.

La elaboración de este manual será consensuado, fruto de un trabajo conjunto conociendo sus deberes y derechos y aportando en forma positiva al cambio de conductas en los jóvenes estudiantes para un mañana mejor.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.

8.1. Conclusiones:

Luego de un análisis de los documentos existentes en el plantel, los instrumentos de investigación aplicados y contrastado con la teoría se establecen las siguientes conclusiones:

La mayoría de los directivos del centro educativo “**29 de Mayo**” de acuerdo a la entrevista realizada conocen de gestión, valores y antivalores; pero revisado y analizado los documentos curriculares no se encuentran planificados temas específicos relacionados con valores, liderazgo y gestión

Los docentes, padres de familia, estudiantes y directivos todos están prestos a colaborar en un trabajo investigativo con el fin de mejorar o conocer sus roles por el bien personal y de su plantel al que pertenecen,

En la investigación realizada en el centro educativo se observa que la institución no dispone de los siguientes documentos curriculares como es: el código de ética, código de convivencia y el plan estratégico.

Los documentos curriculares observados tienen una planificación, técnica- científica en relación a los aspectos académicos, pero no se centran en la formación de liderazgo y valores.

Una vez analizado el organigrama institucional se detecta una toma de decisiones de forma vertical desconociendo el tipo de liderazgo democrático participativo donde el maestro sea corresponsable del mejoramiento de la calidad educativa del plantel.

De acuerdo a la encuesta realizada a los estudiantes se descubre que los docentes inculcan valores y virtudes a los estudiantes, mediante frases al iniciar la jornada laboral de clases.

En conclusión para educar y formar al ser humano en valores se debe modificar el PCI institucional dando mayor énfasis en el desarrollo de valores, trabajando

conjuntamente con la familia y sabiendo que los verdaderos valores vienen de la familia.

8.2 Recomendaciones.

Elaborar los documentos que no dispone la institución tales como: el código de ética, el código de convivencia y el plan estratégico; para que los docentes, directivos y todos los miembros tengan conocimiento y estén comprometidos con la gestión educativa.

Es indispensable elaborar un manual de convivencia sobre formación en valores, liderazgo y convivencia donde estén inmersos los directivos, docentes y padres de familia y se sientan comprometidos en la socialización y desarrollo cada uno de las diferentes actividades planificadas.

Poner en práctica el manual de convivencia y la democracia participativa para mejorar la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa.

Que se planifique círculos de estudio donde los maestros sean participes activos en la elaboración de material didáctico y conocimiento de metodologías activas para lograr educandos innovadores creativos con calidad de gestión.

Potenciar una cultura organizacional con competencia que capacite al individuo para hacer frente a diversas situaciones que se presentan en la vida diaria y a trabajar en equipo fortaleciendo la gestión administrativa de la institución.

La gerencia y liderazgo del centro educativo debe tener presente los cuatro pilares fundamentales de la educación como: es el ser (actitudes, valores y virtudes) el saber (conocimiento cognitivo) y saber hacer (habilidades, destrezas, creatividad) y aprender a convivir (relaciones humanas).

Los documentos que se elaboren en la institución no solamente contenga aspectos pedagógicos, normas, reglamentos y procedimientos sino que se incrementen aspectos como valores morales, religiosos y espirituales para la formación integral del estudiante.

El centro educativo tenga presente los valores institucionales y el tipo de liderazgo que busca desarrollar para conseguir el cumplimiento de los objetivos de la institución.

9. PROPUESTA DE MEJORA.

9.1. Título de la propuesta.

Elaboración de un ***Manual de Convivencia*** centrado en una Estrategia de Gestión en Liderazgo y Valores en el Centro Educativo **“29 de Mayo** “de la Ciudad de Macas.

9.2. Justificación.

El Centro Educativo **“29 de Mayo”** es una institución educativa formadora de niños y jóvenes como talentos humanos que sirvan a la sociedad de una forma adecuada, con eficacia y eficiencia que sean entes productivos al servicio dentro de sus comunidades en la que se desenvuelven.

El presente proyecto como es la elaboración del Manual de Convivencia trata de reducir en parte concientizando sobre los malos hábitos que se enfrenta la sociedad actual: como son la drogadicción, alcoholismo, aborto entre otros y a la vez incentivar en la realización personal fortaleciendo el liderazgo democrático participativo con capacidad y calidad de gestión.

Por lo tanto es importante la implementación de este proyecto en la institución educativa para mejorar la gestión, liderazgo y valores; la institución debe contar con este Manual de Convivencia para tener un direccionamiento planificado a seguir como estrategia de cambio de comportamiento en los valores espirituales y morales donde los jóvenes, docente y padres de familia tengan un amplio conocimiento de sus derechos y a la vez que conozcan que con cada derecho viene de la mano sus deberes llegando a una plenitud total.

9.3. Objetivos de la propuesta.

9.3.1 Objetivo General:

Mejorar la gestión, liderazgo y valores e incrementar el Manual de Convivencia en el Centro Educativo “**29 de Mayo**” como base para trabajar en la formación de principios y valores.

9.3.1.1. Objetivos Específicos:

- Elaborar el manual de convivencia.
- Incorporar el manual de convivencia dentro de los instrumentos de gestión educativa que permita fomentar la participación y cooperación en su conjunto.
- Socializar el manual de convivencia y establecer compromisos para desarrollar durante el año lectivo.

9.4. Localización y cobertura espacial.

La presente propuesta de mejora se realizará en el Centro Educativo Fiscal “**29 de Mayo**” ubicado en el barrio 27 de Febrero de la ciudad Macas, capital de la provincia de Morona Santiago. Sus usuarios provienen, la mayoría del sector rural y un porcentaje elevado de migrantes de otros lugares del país que no consiguen cupo en las escuelas centrales, el centro educativo está compuesto por el Jardín de infantes “ESMERALDA ORIENTAL” Y LA ESCUELA 29 DE MAYO, los beneficiarios del proyecto son: los docentes, estudiantes padres de familia y la comunidad en general.

9.5. Población objetivo.

Los integrantes favorecidos de esta propuesta de mejora como es el **Manual de Convivencia** constituyen los siguientes: los seis directivos, los 24 docentes, y los 4 docentes contratados, los estudiantes y padres de familia de la institución.

9.6 Actividades.

Nº	Objetivos	Actividades
1	-Elaborar el manual de convivencia.	<p>-Sesionar con todos los miembros de la institución educativa.</p> <p>-Formar grupos de trabajo.</p> <p>-Recopilar material bibliográfico.</p> <p>-Preparación y organización el material.</p> <p>-Organizar la información y la documentación.</p> <p>-Diseño y redacción del manual de convivencia.</p> <p>Se diseñará en base al modelo pedagógico constructivista contextual que la institución se identifica.</p> <p>Su filosofía institucional como es un establecimiento educativo fiscal se centra en la formación integral humanística sus apartados tendrán mayor énfasis en la aplicación de valores, sociales, morales, éticos los mismos que desarrollarán una personalidad integral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Datos informativos. • Objetivos • Justificación • Redacción de: <ul style="list-style-type: none"> Acuerdos, compromisos adquiridos tanto de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes. • Firmas y anexos. <p>-Revisión del documento.</p> <p>-Conformación de la asamblea específica para la aprobación del manual.</p>
2	-Incorporar el manual de convivencia dentro de los instrumentos de gestión educativa que permita fomentar la participación y cooperación en su conjunto.	-Adjuntar en los documentos curriculares para su aplicación.
3	-Socializar el manual de convivencia y establecer compromisos para desarrollar durante el año lectivo	<p>-Ejecutar la socialización del manual de convivencia.</p> <p>-Establecer compromisos para una convivencia en valores.</p> <p>-Seguimiento y monitoreo.</p>

9.7. Sostenimiento de la propuesta.

9.7.1. Humanos

El autor, Director del plantel, Directora de la tesis, Los directivos de la institución
Los docentes de la institución

9.7.2. Materiales

Papel bond, marcadores, papel periódico, cartulinas, tarjetas, bolígrafos, copias, folletos, textos.

9.7.3. Tecnológicos

Data show.

Flash memory

Computadora.

D.V.D.

9.7.4. Físicos

Sala de conferencias, canchas, espacio escolar, aulas escolares.

9.7.5. Económicos

Financiados por la institución.

Gastos por pago de honorarios a los facilitadores.

Gasto de copias para la conferencia.

Gasto de elaboración del código de convivencia.

9.7.6. Organizacionales.

Director, Subdirector,

Consejo técnico,

Comisión socio cultural,

Comisión de disciplina,

Comisión de salud.

9.8. Presupuesto.

Cantidad	Detalle	Valor unitario	Valor total
1	Alquiler de data show.	200,00	200,00
1	D.V.D	40,00	40,00
1	Computadora	60,00	60,00
20	Folletos	2,00	40,00
60	Copias	0,5	3,00
10	Marcadores	0,50	5,00
10	Papelotes	0,30	3,00
2	Facilitadores	200,00	200,00
	Imprevistos	50,00	50,0
Total			601,00

9.9 Cronograma

Fechas	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Sesionar con los miembros de la institución.	x				
Formar grupos de trabajo	x				
Recopilar el material	X	x	x		
Organizar el material			x		
Diseñar el manual				x	
Redactar el manual				x x	x
Revisión del documento.					x
Socializar el manual					x
Aprobar el manual					x
Evaluar el manual					x
Incorporar a los documentos curriculares					x

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aguayo, A. (1986). *Libertad y Creatividad en la Educación*. Barcelona:Paidós.
- Almeida, A. (2009). *Gestión de Talento Humano, Guía Didáctica*. Utpl, Ed.)
- Almeida, A. (2010). *Gestión de Talento Humano, Guía Didáctica*. Utpl.
- Alvarez, L. (2010). *Toma de Decisiones, Guía Didáctica*. Utpl.
- Antonio, A. (1963). *Sociología y Desarrollo Rural*. Sic.
- Arce, A. (1963). *Sociología y Desarrollo Rural*. Sic.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico.
- Evaristo. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas*. Madrid, 29: Mcgraw-Hill.
- Ginberg, J. (2006). *Enciclopedia de Pedagogía Práctica*. Lexms.
- Guillen, M. P. (2006). *Ética en las Organizaciones*. Madrid: Pearson.
- Harling, p (1984). *Nuevas tendencias en el liderazgo educativo*. Lewes.
- Huber, G. (2007). *Toma de Decisiones en la Gerencia*. Mexico: Trillas.
- Lopez, Llergo, A. (2000). *Valores, Valoración y Virtudes*. Mexico: Cecsá.
- Quintina Martin-Moreno, (2007). *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores*. (J. M. Cejudo, Ed.) S.I.
- Navarrete, J. P. (2009). *Un Camino a la Excelencia*. Ecu@Futuro.
- Olarte, M. C. (2004). *Educación en el Mundo Globalizado*. Mexico: Trillas.
- Ruiz, S. H. (1960). *Pedagogía Natural*. Mexico: Uteha.
- Santos, A. (2004). *Un Mapa para Construir Futuros*. Salvador: Reyes.
- UNESCO. (1998). *Clasificación Internacional Normalizada de Educación*. Paris.
- Veloz, J. (1996). *Hacia una Nueva Pedagogía Motivacional*. Madrid.

11. ANEXOS

11.1 INSTRUMENTOS DE COLECCIÓN DE DATOS.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Encuesta aplicada a los directivos:

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación. Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles)
-

Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique)
-

Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (_____) NO (_____)

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director ()

Rector ()

Consejo Directivo ()

Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI (_____) NO (_____)

Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas.			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se adquieren a partir de la experiencia.			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como Directivo promueve:

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
E	Otros (¿cuáles?)			

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Nro.	Se encargan de:	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Fuente: Encuesta a los directivos del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

La pregunta 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no.

Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(____)

b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución

(____)

c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente

(____)

d. Mantener actualizada la metodología

(____)

e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros

(____)

f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje

(____)

g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos

(_____)

h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

(_____)

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas

(_____)

j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(_____)

La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

Un reingeniería de procesos

(_____)

Plan estratégico

(_____)

Plan operativo Anual

(_____)

Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

ENCUESTA A DOCENTES:

La encuesta se aplicará a todos los docentes de la institución, es decir al universo.

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

Cada declaración tiene cinco posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	siempre	A veces	Nunca
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

Fuente: Encuesta a los docentes del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato

Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la **ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO** en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el **AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR** que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones, y marque con una x según su criterio:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase			
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Fuente: Encuesta a los estudiantes del centro educativo “29 de Mayo”

Elaboración: Autora

ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA.

Respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario, las respuestas que sepa dar a la presente será un gran aporte de su parte, para desarrollar el trabajo investigativo dentro de este plantel educativo.

Ubicación general del establecimiento

Provincia..... Fiscal.....
 Cantón..... Fisco misional.....
 Sector..... Municipal.....
 Tipo de establecimiento..... Particular o religioso.....

CUESTIONARIO

Declaraciones	Siempre	A veces	Nunca
1 El director tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para realizar jornadas de trabajo en la institución.			
2 mis opiniones son tomadas en cuenta por los directivos del plantel.			
3 me siento integrado en las actividades del plantel			
4 El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
5. para todas las actividades se toma en cuenta la condición humana de cada uno de los padres familia			
6 tengo inconvenientes con los profesores del plantel			
7 asisto a las reuniones convocadas por las autoridades de centro.			
8 tengo inconvenientes con los directivos del plantel			
9 admiro las acciones y liderazgo del plantel			
10 existe un clima laboral positivo entre los docentes del plantel.			
11 tengo referencias sobre el prestigio institucional			
12 estoy pendiente del quehacer educativo del centro			
13 recibo noticias e informes de escándalos que se presentan en el plantel.			
14 El respeto, la puntualidad, la solidaridad y la gratitud son algunos de los valores que usted, nota que los profesores y autoridades del colegio enseñan a sus hijos.			

Fuente: Encuesta a los padres de familia del centro educativo "29 de Mayo"

Elaboración: Autora

Cuestionario de entrevista a los directivos del plantel.

¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

.....
.....
.....

¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo

.....

¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....
.....
.....

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....
.....
.....

¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

.....
.....
.....

¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

.....
.....

¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

.....
.....

En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

11.2. FOTOGRAFÍAS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.



Abanderados y escoltas del centro educativo “29 de Mayo ” participando en las fiestas de provincialización del 10 de Noviembre



Programa cultural del establecimiento.



El personal docente del centro educativo "29 de Mayo" demostrando solidaridad y participación en las fiestas de navidad



Celebración de la navidad el como acto de convivencia social entre el personal docente, padres de familia y estudiantes del centro educativo "29 de Mayo"



La comunidad educativa padres de familia estudiantes y docentes del establecimiento “29 de Mayo”



Fomentando el deporte en el establecimiento.



Panorama de la planta física del centro educativo “29 de Mayo”



Incentivando a la participación a los estudiantes.



Lugar donde se encuentra ubicada la escuela investigada



La multicancha de la escuela 29 de Mayo